

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та значення трудових ресурсів підприємства.....	7
1.2. Фактори формування трудових ресурсів підприємства .....	18
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності використання трудових ресурсів підприємства.....	24
Висновки до 1 розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».....	32
2.2. Аналіз структури та динаміки персоналу підприємства .....	45
2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» .....	59
Висновки до 2 розділу.....	73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».....	75
3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» .....	75
3.2. Обґрунтування результативності заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства .....	84
Висновки до 3 розділу.....	91
ВИСНОВКИ .....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	98
ДОДАТКИ .....	105

## ВСТУП

У зв'язку з переходом української економіки до інноваційного типу розвитку, проблема ефективного кадрового менеджменту спрямованого на підвищення результативності та продуктивності праці співробітників, є досить актуальною. Пов'язано це з тим, що людський капітал стає одним з вирішальних нематеріальних чинників конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремо взятого підприємства. З цієї причини нагальним є завдання підвищення ефективності використання трудових ресурсів в умовах нової економіки.

В останні роки вітчизняні підприємства прагнуть широко впроваджувати інноваційні технології в процес управління трудовими ресурсами. Однак, як показують статистичні дані, цей процес все ще не набрав необхідної динаміки, а, за даними 2019 року, питома вага організацій, які здійснювали організаційні інновації (які включають також новаторські методи управління персоналом [36]) в Україні склала лише 2,5%. В таких умовах виникає необхідність наукового і практичного пошуку шляхів інтенсифікації впровадження вітчизняними підприємствами інноваційних технологій в управління трудовими ресурсами.

Багатовекторні та різнопланові аспекти теорії та методології управління трудовими ресурсами знайшли відображення у працях українських та іноземних вчених, таких як: В.М. Приймак, А.В. Приходько, К.В. Ковальська, Г.О. Дудукало, Т.С. Овчаренко, Т.В. Білорус, М.В. Ситницький, О.П. Єлець, А.Я. Кібанов, Д.О. Корсаков, В.Д. Курманська, І.Л.Петрова, Л.Б. Пошелюжна, О.В. Сардак, В.В. Співак, О.О. Хандій, Ф. І. Хміль, К. А. Ленгнік-Холл, Р.Ф. Боксолл, Х. Річард та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є критичне узагальнення теоретико-методичних засад, аналіз процесів управління трудовими ресурсами в умовах

нових викликів та розроблення на цій основі пропозицій щодо вдосконалення використання трудових ресурсів підприємства.

Зазначена мета зумовила постановку низки завдань:

- розкрити сутність та значення трудових ресурсів підприємства;
- дослідити фактори формування трудових ресурсів підприємства;
- вивчити методичні засади оцінювання ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»;
- здійснити аналіз структури та динаміки персоналу підприємства;
- оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»;
- обґрунтувати результативність заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Об'єктом кваліфікаційного дослідження є процеси використання трудових ресурсів організації.

Предметом кваліфікаційного дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти використання трудових ресурсів організації.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний.

Інформаційною базою дослідження в роботі стали матеріали ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», яке знаходиться за адресою: 01601, м. Київ, Печерський район, пл. Спортивна, буд. 1А.

Форма власності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» - приватна. ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» займається локалізацією продуктів «Бітрікс», розширенням і підтримкою партнерської мережі, навчанням партнерів, організацією

дистрибуції програмних продуктів компанії на території України та проведенням семінарів.

Загальний аналіз показників господарсько-фінансової діяльності підприємств ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» приведено в п.п.2.1.

В якості інформаційної бази дослідження також були використані наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи розвитку персоналу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 104 сторінки машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить 31 таблицю, 15 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

Ключові слова: ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ, ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ, КАДРОВІ ЗАХОДИ.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення трудових ресурсів підприємства

Ефективність господарсько-економічної діяльності підприємства, а також країни в цілому, багато в чому залежить від якості наявних трудових ресурсів. Велика кількість дослідників в галузі економіки дотримуються думки, що трудові ресурси представляють собою найцінніший і основний ресурс громадськості, який визначається науково-технічним і техніко-економічним прогресом. Крім того, трудові ресурси вважають невід'ємним ланкою в розвитку економіки країни, а саме в досягненні рівня ВВП, ВНП та інших важливих економічних показників [7, с. 14].

Саме трудова діяльність людей становить основу виробництва матеріальних і нематеріальних благ. У зв'язку з цим, управління трудовими ресурсами, як складової частини менеджменту підприємства, завжди приділялася підвищена увага. Найважливішим завданням управління трудовими ресурсами є не просто підбір необхідних кадрів, а підтримка балансу між підвищенням економічної ефективності підприємства і задоволенням особистих потреб кожного працівника.

У науковій літературі і на практиці іноді розуміння управління трудовими ресурсами спрощується і ототожнюється з управлінням персоналом. Від коректності ж розуміння змісту системи управління трудовими ресурсами багато в чому залежить ефективність кадрової політики, організації праці та функціонування підприємства в цілому.

Для визначення змісту сутності трудових ресурсів та управління ними наведемо деякі ключові поняття.

Кадри - це постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з підприємством, що володіють певною кваліфікацією [39, с.45]. Це постійні працівники, представники кваліфікованої праці.

Персонал підприємства - це весь особовий склад підприємства, що представляє собою групу з професійним або іншими ознаками [19, с.30] (наприклад, обслуговуючий персонал, управлінський персонал, виробничий персонал). Поняття «персонал підприємства» більш широке, ніж кадри, оскільки включає як постійних, так і тимчасових працівників, зайнятих як кваліфікованою, так і некваліфікованою працею. Зокрема, наприклад, некваліфіковані робітники, які працюють на підприємстві на підставі строкових договорів можна віднести до персоналу, але не до кадрів підприємства.

Загально прийнятим трактуванням терміну «трудові ресурси» є частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. Одна з причин того, чому трудові ресурси є особливою категорією, полягає в тому, що головним елементом системи управління трудовими ресурсами є людина праці, власник робочої сили. Існує багато підходів до трактування поняття «трудові ресурси» (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

## Наукові підходи до трактування терміну «трудові ресурси»

Автор	Визначення
1	2
Багрій К. Л.	«трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка має фізичний розвиток, розумові здібності, знання, які необхідні для роботи в народному господарстві» [2, с. 344]
Богацька Н., Гендега А.	«трудові ресурси – це сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих відносин» [5]
Бойко О. Г.	«трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка володіючи фізичними й інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги» [7, с. 14]

1	2
Давидюк Т. В.	«трудові ресурси – основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частина населення, що складається з трудящих міста й села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту» [19, с. 31]
Дідченко О. І.	«трудові ресурси – це головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) відносин, що складаються у процесі формування, розподілу та використання трудових ресурсів. Як економічна категорія – населення, що володіє фізичною та інтелектуальною здатністю у відповідності з умовами відтворення робочої сили; як планово–облікова – населення у працездатному віці, зайняте і незайняте у суспільному виробництві» [22, с.185]
Сапега О.О.	«трудові ресурси – це особливий та надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка якого визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички, знання, які можуть використовувати у трудовому процесі та служити вихідною інформаційною базою для планування й аналізу» [45]
Сьомченко В. В., Конєва А. В.	«трудові ресурси підприємства характеризують його потенційну робочу силу, і виражаються в чисельності працездатних працівників, що володіють сукупністю фізичних, розумових і духовних здібностей, які поза трудового процесу створення матеріальних благ і послуг не реалізуються» [48]
Череп А.В.	«трудові ресурси розглядаються як частина професійно-кваліфікаційної структури персоналу, обумовленої виникненням трудових відносин і подальшим використанням потенціалу працівників» [51, с.78]
Сардак Е.В. Балабанова Л.В.	«трудові ресурси виражають відносини, що складаються між суспільством, трудовим колективом і окремим індивідом з приводу виробництва, розподілу, перерозподілу і використання сформованої працездатності, що відповідатимуть їхнім інтересам, суспільним потребам і рівню розвитку науково-технічного прогресу» [46, с.63]

Джерело: складено автором

Кожне з визначень висвітлює в більшій чи меншій ступені сутність категорії, проте, у визначенні Бойко О. Г. найбільш точно, на наш погляд, відображено сутність трудових ресурсів. Виходячи з його визначення, трудовими ресурсами є працездатна частина суспільства, яка здатна виробляти матеріальні блага чи надавати послуги, використовуючи свої фізичні, розумові здібності та знання, тобто головним критерієм для віднесення населення до категорії трудових ресурсів є працездатний вік [7, с.14].

Для характеристики і ефективного управління трудові ресурси підприємства класифікують в залежності від ступеня участі у виробничій

діяльності підприємства (промислово-виробничі і невиробничі); в залежності від характеру виконуваних робіт (керівники, фахівці, робітники, технічні виконавці) [51, с. 79].

Трудові ресурси на будь-якому підприємстві виконують безліч функцій, основними з яких є виробнича, соціально-інтегративна, управлінська, інформаційна. На сучасному рівні розвитку економічної теорії доцільно розглядати трудові ресурси в залежності рівня їх функціонування (рис.1.1).

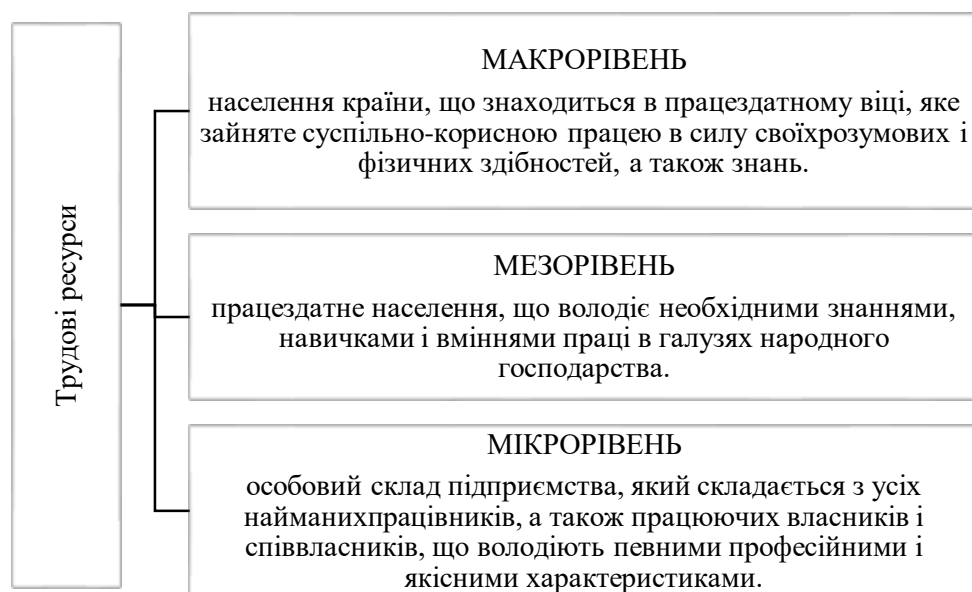


Рис. 1.1. Рівні визначення поняття «трудові ресурси»

Джерело: складено автором

Згідно рисунку 1.1 трудові ресурси можна розглядати на трьох рівнях: макро-, мезо- і мікрорівні. При цьому, макрорівень характеризує трудові ресурси країни, мезорівень - трудові ресурси, зайняті в окремих галузях економіки, мікрорівень характеризує трудові ресурси, які реалізують свою діяльність на конкретному підприємстві.

Так, виробнича функція реалізується шляхом участі трудових ресурсів в основній діяльності підприємства, з метою досягнення якісного результату. Соціально-інтеграційна функція полягає в забезпеченні відповідності інтересів працівників підприємства їх очікуванням; в справедливому розподілі відповідно до посадових інструкцій; в соціальному розвитку всіх



груп працівників. Управлінська функція передбачає регулювання діяльності співробітників підприємства і підвищення їх ділової активності в цілому.

Інформаційна функція відображає зв'язок трудових ресурсів з розвитком цифровізації на підприємстві, так як трудові ресурси - це «основні носії інформації і двигун науково-технічного прогресу» [2, с. 345].

Таким чином, характеризуючи сутність поняття «трудові ресурси підприємства» слід відзначити, що це склад працівників підприємства, які володіють як якісними, так і кількісними характеристиками, необхідними для реалізації поточних і стратегічних задач, спрямованих на результативність розвитку підприємства.

Поняття «трудові ресурси» більш ємне, ніж персонал, оскільки має на увазі не тільки кількісну характеристику, але і якісну характеристику працівників (наприклад, кваліфікацію працівників, їх особистісні характеристики і ін.). Поняття «трудові ресурси» також може мати на увазі не тільки зайнятих на підприємстві працівників, а й потенційних (тобто не є працівниками, але виражають зацікавленість в роботі, в будь-якої існуючої формі трудової діяльності на даному підприємстві, при цьому склалися умови обмежують їх активні пошуки роботи і / або їх готовність приступити до роботи).

Важливим аспектом з точки зору управління є відтворення трудових ресурсів, тобто процес постійного і безперервного поновлення кількісних і якісних характеристик працівників.

Людський капітал підприємства - поняття набагато ширше і включає крім трудових ресурсів накопичені інвестиції (з урахуванням їх амортизації) в освіту, науку, здоров'я, безпеку, в якість життя, в інструментарій інтелектуальної праці і в середовище, що забезпечує ефективне функціонування людського капіталу на підприємстві [19, с.32].

В цілому ж, всі вищенаведені поняття - «кадри», «персонал підприємства», «трудові ресурси підприємства», «людський капітал підприємства» - взаємопов'язані. Взаємозв'язок даних понять представлена на рис.1.2.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок понять «кадри», «персонал підприємства», «трудові ресурси підприємства», «людський капітал підприємства» [19, с.33]

У сучасній науковій літературі поняття «людський капітал» досить популярне. Якщо поняття «трудові ресурси» включає лише відновлення і подальше витрачання здібностей людини в процесі праці, то поняття «людський капітал» охоплює також їх накопичення [19]. Отже, об'єднуючою ознакою цих категорій буде здатність людини до праці, тобто фізичні та інтелектуальні можливості індивідів, необхідні їм у процесі виробництва. З іншого боку, людський капітал - це перш за все певний вид капіталу, тобто не просто самовідтворюючим фактор виробництва (трудові ресурси), а його здатність зростати, накопичуватися в результаті капітальних вкладень [19]. Капіталізації підлягає особлива група фізичних та духовних можливостей працівників - знання, здібності, навички.

Концепція людського капіталу (з огляду на багатозначність і складність оцінки об'єкта управління) може служити джерелом для методологічних розробок в сфері стратегічного управління підприємством. Для практичної ж діяльності підприємства в кадровій сфері найбільшою мірою прийнятна

концепція управління трудовими ресурсами підприємства.

Управління трудовими ресурсами підприємства - це практична діяльність, складова системи управління підприємством, спрямована на ефективне використання потенціалу працівників для досягнення цілей підприємства, ґрунтуючись при цьому на дотриманні інтересів працівників.

Управління персоналом підприємства - це практична діяльність, складова системи управління підприємством, яка спрямована на забезпечення підприємства персоналом, здатним якісно виконувати покладені на нього трудові функції, і оптимальне використання кадрів [44, с. 461].

Різниця між управлінням трудовими ресурсами та управлінням персоналом полягає в різних підходах до реалізації управлінської діяльності, які обумовлені різними об'єктами управління. Звідси впливає і відмінність функціональних областей управління: в управлінні трудовими ресурсами вона дещо ширше. З практичної точки зору функціональна область управління персоналом зосереджена переважно на забезпеченні підприємства кваліфікованими працівниками відповідно до його потреб. Функціональна область управління трудовими ресурсами підприємства крім названого охоплює і такі аспекти управлінської діяльності як організація праці, підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат оплати праці.

Серед теоретичних підходів до управління трудовою сферою підприємства виділяється концепція управління персоналом і концепція управління трудовими ресурсами. Відповідно до першої концепції управління персоналом розвивалося в умовах масового виробництва і в рамках стратегії збуту товарів на масовому ринку, що й визначало стратегію кадрової політики. Друга концепція сформувалася дещо пізніше, в умовах гнучкого виробництва для ринку, орієнтованого на клієнта. Це зажадало зміни акцентів в управлінні персоналом і звернення уваги на ресурсну сторону персоналу. Перегляд підприємствами своїх виробничих стратегій в

свою чергу призвів до перегляду стратегій кадрової політики. Таким чином, можна сказати, що концепції управління трудовими ресурсами передувала концепція управління персоналом.

Що стосується об'єкта управління, то управління персоналом дійсно в деякому роді схоже з управлінням трудовими ресурсами. І в тому, і в іншому випадку управлінський вплив направлено на працівника підприємства (або трудовий колектив). Однак, в разі управління трудовими ресурсами працівник сприймається як ресурс, за допомогою якого можна отримати бажаний результат. Також в системі управління трудовими ресурсами увага приділяється якісній характеристиці цього ресурсу (наприклад, рівнем компетенцій і працездатності залучених фахівців, рівню організації бізнес-процесів, ефективності та результативності праці та ін.)

Однією з найважливіших функцій управління в зв'язку з зростанням ролі людського фактора в сучасному виробництві стає розвиток кадрового потенціалу підприємства (управління кар'єрою, професійним ростом, навчанням персоналу і ін.), а не просто приведення його чисельного складу у відповідність з наявністю робочих місць і потребами виробництва. Перехід від управління персоналом до управління трудовими ресурсами може змінити завдання управління, функції і навіть організаційну структуру підприємства.

Огляд вітчизняної і зарубіжної літератури [2, 6, 7, 20, 39, 46, 48] показав, що склалося безліч трактувань, що характеризують відмінність управління персоналом від управління трудовими (або, як прийнято вважати на Заході, людськими) ресурсами. Безумовно, відмінними будуть об'єкт і мета управління. Мета управління трудовими ресурсами найбільш тісно пов'язана з ключовою метою підприємства, в той же час вона орієнтована на баланс задоволення особистих потреб і потреб підприємства. Оскільки цілі для управління персоналом і управління трудовими ресурсами розрізняються, то будуть відмінності і в ключових показниках: для оцінки

трудоу ресурсів підприємства крім кількісних мають значення і якісні показники.

Підходи до управління персоналом і управління трудовими ресурсами теж різні. Вважається, що управління трудовими ресурсами має стратегічний ухил, оскільки виникло разом зі становленням стратегічного підходу до управління підприємством. Управління персоналом підприємства має тактичний ухил і орієнтоване більшою мірою на оперативні кадрові питання. Управління трудовими ресурсами передбачає більш активну кадрову політику на відміну від більш пасивної традиційної, характерної для управління персоналом. Пасивна кадрова політика заснована на чітко вираженій програмі дій відносно персоналу, кадрова робота зводиться переважно до ліквідації негативних наслідків. Активна кадрова політика передбачає наявність обґрунтованих прогнозів її розвитку та відповідних їм методів і засобів впливу на персонал. Для активної кадрової політики характерна розробка антикризових кадрових програм, проведення постійного моніторингу ситуації та коригування програм відповідно до зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища на середньостроковий і довгостроковий періоди.

Що стосується безпосередньо реалізації управлінських функцій, то в системі управління трудовими ресурсами, на відміну від системи управління персоналом, значна їх частина перекладена на керівників різних структурних підрозділів, так званих лінійних менеджерів, управлінців відповідно до цілей і завдань свого ієрархічного рівня. До лінійних менеджерів, які реалізують управлінські функції в сфері праці, можна віднести, наприклад, директора, керівника цеху або відділу, завідувача сектором, майстри і т.п. [7, с.17]. Безумовно, функції управління трудовими ресурсами менеджерів різних ієрархічних рівнів будуть відрізнятися: чим вищий ієрархічний рівень управління, тим відповідно буде більше управлінських функцій у сфері праці. Так, якщо майстер здійснює підбір і розстановку кадрів, реалізує

заходи, спрямовані на виконання виробничих графіків, підвищення продуктивності праці на ввіреній йому ділянці, то, наприклад, директор підприємства здійснює стратегічне управління трудовими ресурсами всього підприємства відповідно до його цілей і завдань. При цьому в сфері управління трудовими ресурсами повинен здійснюватися взаємозв'язок лінійних підрозділів (наприклад, цехів, відділів, дільниць) з безпосередньо функціональними (наприклад, службами організації праці та управління персоналом). Таким чином, кадрова робота і управління організацією праці всіх ланок інтегрується в єдину систему управління трудовими ресурсами.

Особливо значущим аспектом як для системи управління персоналом, так і для системи управління трудовими ресурсами підприємства є взаємодія з освітніми організаціями - вузами та коледжами. В рамках управління трудовими ресурсами дана взаємодія є більш системною і стратегічною. Воно не обмежується лише участю підприємства в ярмарках вакансій і взаємодією з вузівськими центрами працевлаштування випускників. Повноцінне стратегічне управління трудовими ресурсами можливо тільки в разі безпосередньої участі підприємства в освітньому процесі, наприклад, шляхом створення базових кафедр спільно з освітніми організаціями. Велике значення в управлінні трудовими ресурсами має і організація стажувань для студентів з метою розширення кадрового потенціалу підприємства.

Найважливішим нормативним документом для управління трудовими ресурсами підприємства є професійний стандарт. Затверджені професійні стандарти містять інформацію про сучасні вимоги до кваліфікації працівників і можуть застосовуватися для управління трудовими ресурсами в якості основи при визначенні трудових функцій, при встановленні вимог до працівників (так само і при прийомі на роботу), з метою організації навчання [7, с.18]. Підвищення професійного рівня працівників підприємства, розвиток необхідних компетенцій у них знижує витрати підприємства на професійну адаптацію працівників, сприяє підвищенню продуктивності праці, а отже,

впливає на загальну економічну ефективність підприємства. Це свідчить про високу цінність системи професійних стандартів і більш вираженою ефективністю та комплексністю орієнтованої на них системи управління трудовими ресурсами в порівнянні з системою управління персоналом.

У табл. 1.2 представлені описані вище ключові аспекти порівняльної характеристики управління персоналом і управління трудовими ресурсами підприємства.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика управління персоналом і управління трудовими ресурсами підприємства

Параметри	Управління персоналом	Управління трудовими ресурсами
Об'єкт управління	Персонал підприємства	Трудові ресурси підприємства
Мета управління	Забезпечення мінімізації витрат підприємства на формування та утримання працівників і максимізація результатів від їх використання	Забезпечення якісного та раціонального формування і розвитку працівників для досягнення ефективності підприємства і задоволення особистих потреб її працівників
Ключові параметри для оцінки	чисельність; кадровий склад; структура персоналу чисельність;	кадровий склад; структура персоналу; продуктивність праці; вартість (витратність); якісні показники (наявність конкурентних переваг і ін.); показники оцінки рівня організації праці
Ключовий підхід	Тактичний, орієнтований більше на пасивну кадрову політику	Стратегічний, орієнтований більше на активну кадрову політику
Зона відповідальності	Служби з управління персоналом (функціональні підрозділи)	Служби з управління персоналом, організацією праці (функціональні підрозділи). Значну частину функцій виконують керівники лінійних підрозділів (ділянок, цехів, відділів, управлінь, підприємства в цілому)
Взаємодія з освітніми організаціями	Орієнтовано переважно на взаємодію з центрами працевлаштування випускників освітніх організацій, участь в ярмарках вакансій випускників, презентації підприємства в вузах і коледжах	Орієнтовано не тільки на взаємодію з центрами працевлаштування випускників та участь в ярмарках вакансій, а, головним чином, на організації стажувань для студентів, створенні базових кафедр спільно з вузом, реалізації спільних проектів за участю студентів
Основний нормативний документ для здійснення управління	Положення про персонал	Професійні стандарти

Джерело: складено автором

В цілому, система управління трудовими ресурсами підприємства включає більшу кількість бізнес-процесів. Для неї властивий більш широкий перелік функцій, ніж для системи управління персоналом.

Таким чином, в організаційному механізмі сучасного підприємства структура управління трудовими ресурсами є складною і включає в себе окрім служби управління персоналом службу організації праці і заробітної плати. Система управління трудовими ресурсами підприємства є більш складною і комплексною, має більш тісний взаємозв'язок з показниками діяльності підприємства в цілому і нерозривно пов'язана зі стратегією його розвитку. Система управління персоналом являє собою лише одну зі складових системи управління трудовими ресурсами. Її ключова задача в системі управління трудовими ресурсами полягає в забезпеченні підприємства необхідними кадрами. Націленість на якісний розвиток персоналу, вдосконалення системи мотивації працівників підприємства і прагнення до підвищення їх продуктивності праці свідчить про те, що система управління трудовими ресурсами в найбільшій мірою відповідає вимогам сучасної економіки, зумовленими підвищенням значущості людського фактора.

Отже, успіх діяльності підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, умінь, компетенцій, кваліфікації, мотивації, дисципліни - трудових ресурсів підприємства, так як саме вони виконують планові показники, формують собівартість виробництва, забезпечують високу якість виробленої продукції, робіт і / або послуг.

## **1.2. Фактори формування трудових ресурсів підприємства**

Підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі виникають під впливом як внутрішніх (внутрішньоорганізаційних), так і зовнішніх чинників.

Під зовнішніми чинниками розуміються умови, які підприємство як



суб'єкт управління, як правило, не може змінити, але повинно враховувати для правильного ходу діяльності планування потреби в персоналі, так як сучасне зовнішнє середовище підприємства характеризується високою швидкістю змін.

В українській економіці рухливість зовнішнього середовища обумовлена, перш за все, перехідним характером вітчизняного господарства та, як наслідок, нестабільністю соціально - політичної сфери. Постійно мінливі вимоги з боку попиту диктують зміни інших факторів зовнішнього середовища (технологій, засобів зв'язку - комунікації, соціальних відносин і т. д.). Отже, такі ж швидкі і глибокі зміни повинні відбуватися і в ході здійснення планування потреби в персоналі. Для цього планування потреби в персоналі повинно мати ковзний характер: завдання на короткі періоди часу уточнюються і змінюються за результатами виконання плану попереднього періоду.

Зовнішнє середовище включене в структуру процесу організаційних змін остільки, оскільки саме воно багато в чому зумовлює виникнення проблем планування потреби в персоналі, безперервно надаючи можливості і висуваючи обмеження для розвитку підприємства.

До зовнішніх чинників, що впливають на формування трудових ресурсів, можна віднести наступні чинники, представлені на рис.1.3.

Наведені на рис.1.3 чинники по відношенню до підприємства є зовнішніми, тобто в значній мірі не залежать від його дій. Їх потрібно розглядати як зовнішнє середовище підприємства в області кадрового планування, але зовнішні чинники можуть впливати на рішення, що приймаються в процесі формування потреби в персоналі як безпосередньо (наприклад, законодавчі рамки), так і опосередковано - шляхом впливу на рішення, які приймаються іншими функціональними службами підприємства (виробничим відділом і т.д.). Таким чином, аналіз чинників зовнішнього середовища дозволить уникнути великих помилок при плануванні потреби в персоналі на підприємстві.

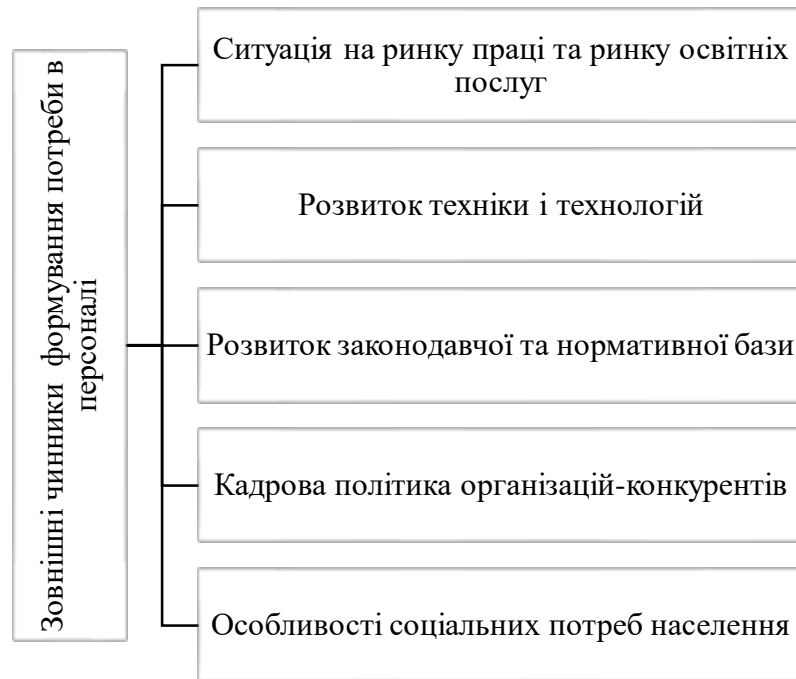


Рис. 1.3. Зовнішні чинники формування трудових ресурсів підприємства [5]

Формування трудових ресурсів вимагає врахування суттєвих змін на ринку праці та якісних змін в робочій силі на регіональних і національних рівнях. Ситуація на ринку праці ставить перед плануванням потреби в трудових ресурсах завдання прогнозування і організаційного аналізу майбутнього стану в сфері праці і глобальних тенденцій, економічних і соціально-політичних змін через 3-5 років. Необхідно постійно і уважно аналізувати мінливі демографічні тенденції і враховувати їх при плануванні на підприємстві, наприклад, планування масового набору або, навпаки, планування вивільнення працівників.

Одним з найбільш складних зовнішніх чинників, що впливають на формування трудових ресурсів є політико - економічний чинник, який визначається станом економіки і загальних тенденцій в країні, політичними процесами і рухом профспілок. У той час, як держава вже практично зняла з себе відповідальність за долю державних підприємств, їх вище керівництво цю відповідальність на себе ще не взяли. Керівники вищої ланки управління

повинні усвідомити, приймаючи управлінські рішення, що доля керованого ними підприємства залежить від їх наполегливості і творчих дій, і вони повинні вибирати такі варіанти формування трудових ресурсів, в сьогоdnішніх умовах функціонування ринкової економіки, які дозволять підприємствам ефективно функціонувати.

Взаємне узгодження формування трудових ресурсів та технологічного чинника, досягнень в галузі науки, техніки і технології є фактором успіху функціонування підприємства. З одного боку, функціональна схема НДДКР є потенціалом підприємства, тобто його фундаментальною здатністю до створення і вдосконалення технологій, з іншого, сфера НДДКР задає кордони, в межах яких на сьогоdnішній день може розвиватися спектр створюваних підприємством технологій. Взаємну координацію досягнень в області науки, техніки і технологій та кадрового планування слід трактувати як один з найбільш істотних аспектів інтерактивної стратегії підприємства.

До зовнішніх факторів, що впливають на формування трудових ресурсів, відноситься фактор кадрової політики організацій-конкурентів. Вивчення форм і методів роботи з кадрами в організаціях - конкурентах дозволить підприємствам виробити власну стратегію поведінки, спрямовану на ефективне формування трудових ресурсів підприємства.

Отже, до зовнішніх чинників формування трудових ресурсів підприємства можна віднести [5]:

- ринок праці. Тут визначальною є сукупність факторів: демографічна ситуація, рівень безробіття, попит і пропозиція на ринку праці в різних галузях, якість роботи навчальних закладів в області підготовки фахівців, залученість служби зайнятості в процесі з підготовки кадрів і т.д.

- технологічний прогрес. Його активний розвиток в сучасному світі часто спрощує людську працю і призводить до зміни його змісту, що, в свою чергу, спричиняє необхідність перепідготовки кваліфікованих фахівців в умовах, що змінюються.

- зміни в законодавстві. Досить складний і не завжди прогнозований фактор. Необхідно зробити акцент на зміні законодавства в області зайнятості і охорони праці, оскільки саме ці дві сфери безпосередньо стосуються діяльності персоналу.

- кадрова політика конкурентів. Необхідно регулярно контролювати вивчення використовуваних конкурентами методів при роботі з персоналом і на основі отриманих знань проводити коректування власної кадрової політики.

Під внутрішніми чинниками розуміються такі, які в значній мірі піддаються керуючому впливу з боку підприємства. Внутрішнє середовище (мікросередовище) підприємства, в якому приймаються конкретні рішення щодо ведення політики підприємства, інтерпретується як універсальне незалежно від форми організації підприємства і об'єднує всі функціональні зв'язки всередині виробничої системи. Основні внутрішні чинники формування трудових ресурсів представлені на рис.1.4.

В першу чергу потреби підприємства в персоналі залежать від поставлених перед ним цілей, для реалізації яких необхідні людські ресурси. Цілі можуть бути представлені у вигляді довгострокової стратегічної задачі, бізнес-стратегії або бізнес-плану. Чим конкретніше організаційна мета, тим легше визначити потреби в персоналі, необхідної для її реалізації. При наявності стабільної довгострокової орієнтації потреби підприємства в персоналі не зазнають серйозних змін, і планування людських ресурсів не представляє особливої складності. І навпаки, при зміні стратегії підприємства в області продукту, ринків, потреби як в чисельності, так і кваліфікації працівників можуть істотно змінитися.

Іншим суттєвим чинником є внутрішньо-організаційна динаміка робочої сили - звільнення за власним бажанням, виходи на пенсію, декретні відпустки та ін.

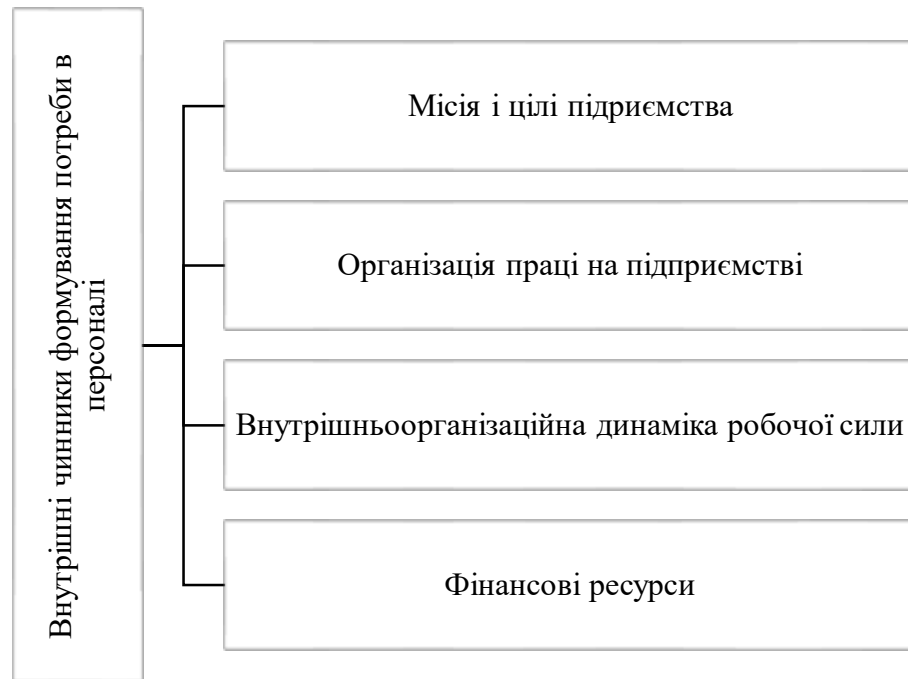


Рис. 1.4. Внутрішні чинники формування трудових ресурсів підприємства [5]

Організація праці на підприємстві - це діяльність, що охоплює організацію структури і робочих процесів, взаємодію працівників один з одним і виробничими засобами, яка заснована на збудованому і послідовному трудовому процесі. Організація структури регулює розподіл завдань і взаємозв'язків підприємства між різними соціально-технічними системами або між організаційними одиницями підприємства.

Отже, ефективна робота з персоналом на підприємстві, як показує теорія і практика управління, залежить від форм і методів формування трудових ресурсів. При цьому формування трудових ресурсів включає виявлення необхідного кількісного та якісного складу працівників підприємства, а також застосування відповідних форм їх найму, використання і розвитку. Також важливо визначити основні чинники, що роблять значний вплив на процеси формування трудових ресурсів підприємства.

### **1.3. Методичні засади оцінювання ефективності використання трудових ресурсів підприємства**

На сьогоднішній день однією з проблем для підприємств і організацій є збереження конкурентоспроможності і підтримку активності в умовах мінливого зовнішнього середовища. Ефективність діяльності організацій багато в чому обумовлена правильним формуванням складу і структури економічного потенціалу, а також його оцінки. В даний час в умовах жорсткої конкуренції на ринку ІТ послуг значно зростає значення трудового потенціалу, що грає провідну роль в економічному потенціалі. Від забезпеченості кадрами, рівня їх кваліфікації, мотивації праці, зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, їх ставлення до виконання своїх обов'язків залежать масштаби розвитку, забезпечення конкурентоспроможності, реалізація соціальної місії та ефективність підприємства.

Стабільність функціонування компанії знаходиться в залежності від присутності в штаті висококваліфікованих експертів і результативного застосування трудових резервів. З цієї причини резерв і збільшення продуктивності трудових ресурсів, моделювання витрат на заробітну плату працівників і соціальні відрахування у позабюджетні фонди вважаються першорядною проблемою керуючого.

Застосування трудового потенціалу та дієвості виробничої роботи компанії визначає коефіцієнт продуктивності праці. Для виконання розгляду застосовуються характеристики вироблення і трудомісткості [2, с.342].

Показник вироблення продукції (В) обчислюється за такою формулою (1.1):

$$B = \text{ВП} / \text{ЧР}, \quad (1.1)$$

де ОП - обсяг продукції; ЧР - середньооблікова чисельність працівників.

Він показує продуктивність праці всіх співробітників в сукупності.

Трудомісткість (Т) визначається за формулою (1.2) [2, с.342]:

$$T = T / \text{ВП}, \quad (1.2)$$

де Т - час, витрачений на виробництво продукції.

Трудомісткість - це коефіцієнт, протилежний показнику вироблення.

Він показує, яка кількість роботи витрачено на виготовлення одиниці продукту.

Індекс продуктивності праці (Ігв), обчислюється за формулою (1.3) [2, с.343]:

$$I_{гв} = ГВ1 - ГВ0, \quad (1.3)$$

де ГВ1 - середньорічне вироблення планового періоду; ГВ0 - середньорічне вироблення базисного періоду.

Темп зростання продуктивності праці і заробітної плати (Кс) обчислюють за формулою (1.4) [2, с.343]:

$$K_c = I_{гв} / I_{сз}. \quad (1.4)$$

Якщо показник відповідності більш одиниці, то ефективність роботи збільшується стрімкіше, ніж середня заробітна плата [2, с.343].

Для діагностики стану трудового потенціалу підприємства використовують такі методи оцінки трудового потенціалу окремих співробітників (табл. 1.3) [22].

Методи оцінки і діагностики професійного і трудового потенціалу співробітників повинні відображати рівень співвідношення їх можливості існуючим вимогам. Зазначені в таблиці 1.3 методи ґрунтуються на порівнянні

з наявністю еталона або аналога.

Таблиця 1.3

Методи оцінки трудового потенціалу працівників [22, с.186]

Метод	Характеристика
Рейтинговий	Трудовий потенціал співробітника розглядається з боку його здібностей до праці, для цього створюється певна шкала з оцінками, розроблена аудитором за спеціальними критеріями
Парний метод порівняння	Трудовий потенціал одного співробітника зіставляють з такими ж параметрами колег, причому вибрані параметри знаходяться шляхом багатоетапного зіставлення працездатності, освітніх і культурних характеристик
Поведінковий метод	ґрунтується на рейтинговому методі, але визначаються не відповідні характеристики, а розглядається відсутність негативних дій, девіантної поведінки співробітників, їх стійкість до стресів
Моделей компетентності	Трудовий потенціал співробітника знаходиться за допомогою моделей компетентності. Ця модель показує систему якостей робітника, таких як інтелект, професіоналізм, працездатність
Описовий метод	Аудитор одноосібно розглядає і розписує як позитивні, так і негативні якості співробітника, які потрібні для опису його трудового потенціалу
Метод анкетування	Трудовий потенціал співробітника оцінюється за допомогою заповнення анкет, розроблених аудитором, в яких вказуються як позитивні, так і негативні якості співробітників

Позначимо основні характеристики, необхідні для єдиної оцінки продуктивності застосування трудового потенціалу. Показник збалансованості показує ступінь укомплектованості робочих зон, співвідношення практичної кількості робочої сили кількості, що забезпечує процес виробництва.

Коефіцієнт збалансованості ( $K_c$ ) розраховується за формулою (1.5) [22, с.186]:

$$K_c = ЧР / (СКРМ * K_y), \quad (1.5)$$

де СКРМ - середньорічна кількість робочих зон;  $K_y$  - помірний нормативний показник укомплектування робочої ділянки.

Коефіцієнт охоплення співробітників атестацією відображає ступінь високоякісної оцінки працівників, співвідношення практичного рівня



(можливості робочої сили) рівню, який потрібен для постачання процесу виробництва і маркетингу компанії.

Коефіцієнт охоплення співробітників атестацією (К<sub>оа</sub>) розраховується за формулою (1.6) [22, с.186]:

$$K_{oa} = \text{ЧА} / \text{ЧР} * 100\%, \quad (1.6)$$

де ЧА - кількість співробітників, які пройшли атестацію.

Коефіцієнт якості найму персоналу відображає результативність найму персоналу професійної політики, цільові орієнтири адміністративного складу компанії за вибором співробітників, їх навчання, підвищення кваліфікації, подальшого кар'єрного росту.

Коефіцієнт якості найму персоналу (К<sub>к</sub>) розраховується за формулою (1.7) [22, с.187]:

$$K_k = (K_1 + K_2 + K_3) / n, \quad (1.7)$$

де К<sub>1</sub> - показник персоналу, його підготовка якості виконуваної роботи взятими співробітниками (за результатами атестації); К<sub>2</sub> - показник нових співробітників, що просунулися по роботі в протяг 1-го року; К<sub>3</sub> - показник нових співробітників, що залишилися працювати після закінчення 1-го року; N - ціле число характеристик, врахованих при розрахунку.

Рентабельність персоналу відображає ефективність використання трудових ресурсів і демонструє, який прибуток отримало підприємство в розрахунку на одного співробітника [22, с.187].

Рентабельність персоналу (R<sub>п</sub>) знаходиться за формулою (1.8) [22, с.187]:

$$R_p = \Pi / \text{ЧР} * 100\% \quad (1.8)$$

Аналізуючи результати діагностики стану використання трудових ресурсів підприємства, слід враховувати найбільш проблематичні сторони розвитку, застосування і формування робітничого потенціалу. Також слід провести діагностику можливості зміни кількісних і якісних характеристик співробітників, беручи до уваги впливу факторів середовища.

На підсумковому етапі аналізу слід зробити висновки про необхідність внесення коригувань у використання трудових ресурсів підприємства і перейти до діагностики окремих співробітників. Виявлення недоліків і резервів використання трудових ресурсів, а, крім того, зайвих дій, робочих зон і посад вважається знівелювати дією при оптимізації чисельних запасів персоналу.

Результати оцінки ефективності використання трудових ресурсів в значній мірі залежать від достовірності вихідної інформації. Джерела інформації в організації для оцінки ефективності формування трудових ресурсів персоналу [2, с.348]:

- Дані бухгалтерського обліку. Розкривають структуру фонду заробітної плати, матеріального заохочення.
- Оперативна і статистична звітність. Застосовується для аналізу використання фонду часу, даних про відпрацьовані людино-години, виявлення причин втрат робочого часу, причини прийому і вибуття робочої сили.
- Проектно-кошторисна документація. Містить дані про проектну продуктивності праці.
- Первинна документація. Дає відомості про прогули персоналу, накази і розпорядження щодо порушення трудової дисципліни, платіжні та розрахункові відомості на видачу працівникам заробітної плати.
- План з праці. Показують дані щодо планової трудомісткості, план щодо чисельності персоналу в розрізі окремих професій і категорій, дані щодо планового балансу робочого часу і щодо планового фонду оплати праці.

На основі зібраної інформації щодо діяльності персоналу в організації виявляється можливість провести оцінку ефективності використання трудових

ресурсів. Для проведення оцінки ефективності використання трудових ресурсів в організації пропонуємо метод моделювання процесу оцінки.

Під моделюванням оцінки ефективності використання трудових ресурсів в організації ми розуміємо процес аналізу показників і ознак оцінки. Після аналізу показників і ознак оцінки отримані дані формуються в групу критеріїв, результатом якої, є отримання загальної інформації щодо ефективності використання трудових ресурсів [2, с.348].

У табл.1.4 представлена модель оцінки ефективності використання трудових ресурсів в організації.

Таблиця 1.4

Модель оцінки ефективності використання трудових ресурсів  
підприємства

Показники оцінки	Ознаки оцінки	Групи критеріїв
Середній стаж персоналу	Рівень кадрового потенціалу	Результативність системи управління персоналом
Частота виробничого травматизму		
Продуктивність праці		
Укомплектованість кадрами	Результативність підбору кадрів	
Число кандидатів на одну вакансію		
Частку персоналу, що проходить адаптацію	Результативність адаптації персоналу	Наявність інновацій при виконанні функцій системи управління персоналом
Частку персоналу, що проходить навчання в рік	Результативність розвитку персоналу	
Частка персоналу, що підвищує кваліфікацію		
Частка персоналу, що пройшла атестацію		
Рівень стабільності кадрів	Результативність мотивації персоналу	
Коефіцієнт плинності		
Рентабельність використання персоналу		
Частка витрат на розвиток персоналу по відношенню до ФОП	Витрати на розвиток персоналу	Витрати на управління персоналом
Рентабельність витрат на розвиток персоналу		
Частка стимулюючих виплат у ФОП	Витрати на мотивацію персоналу	
Частка інших витрат на управління персоналом по відношенню до ФОП	Інші витрати на управління персоналом	

Джерело: складено автором на основі [2, 6, 7, 20, 39, 46, 48 та ін.]

Найчастіше в організаціях фіксуються і в подальшому аналізуються частина показників, які впливають на використання трудових ресурсів підприємства. Нами сформовані показники оцінки, які обов'язково повинні враховуватися в кожній організації, для отримання повної картини щодо використання трудових ресурсів. Після визначення вищевказаних показників, керівництво організації з легкістю зможе регулювати процесом управління, підвищувати результативність та домагатися основних цілей організації [20].

За рахунок запропонованої моделі оцінки організація зможе провести ефективний аналіз використання трудових ресурсів, виявити сильні і слабкі сторони, розробити заходи щодо усунення недоліків. В результаті підвищити ефективність використання трудових ресурсів в організації.

Таким чином, розробка методики оцінки використання трудових ресурсів є невід'ємною ланкою в ланцюзі вдосконалення системи управління працею в організації, яка прагне до інноваційного зростання. Кожен з розглянутих методів має деякі переваги і недоліки, тому для отримання більш детальної оцінки потрібно використовувати їх в різних комбінаціях відповідно до завдань організації. Важливо, щоб в об'єктивності результатів були зацікавлені всі сторони - і працівники, і керівники, і власники. В іншому випадку можливі конфлікти.

### **Висновки до 1 розділу**

Трудові ресурси підприємства - це склад працівників підприємства, які володіють як якісними, так і кількісними характеристиками, необхідними для реалізації поточних і стратегічних задач, спрямованих на результативність розвитку підприємства. Управління трудовими ресурсами підприємства - це практична діяльність, складова системи управління підприємством, спрямована на ефективне використання потенціалу працівників для досягнення цілей підприємства, ґрунтуючись при цьому на дотриманні інтересів працівників.

Підприємство є відкритою соціальною системою, формування його трудових ресурсів виникає під впливом як внутрішніх (внутрішньоорганізаційних), так і зовнішніх чинників. Під зовнішніми чинниками розуміються умови, які підприємство як суб'єкт управління, як правило, не може змінити, але повинно враховувати для правильного ходу діяльності планування потреби в персоналі, так як сучасне зовнішнє середовище підприємства характеризується високою швидкістю змін. Під внутрішніми чинниками розуміються такі, які в значній мірі піддаються керуючому впливу з боку підприємства.

Сформовані показники оцінки, які обов'язково повинні враховуватися в кожній організації, для отримання повної картини щодо використання трудових ресурсів. Після визначення вищевказаних показників, керівництво організації з легкістю зможе регулювати процесом управління, підвищувати результативність та домагатися основних цілей організації

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «1С-Бітрікс-Україна» (ТОВ «1С-Бітрікс-Україна») функціонує вже більше 10 років на українському ринку ІТ-технологій для бізнесу. Продукти ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»: «Бітрікс: Управління сайтом» - популярна CMS, і Бітрікс24 - повний набір всіх інструментів для спільної роботи компанії. Вони допомагають працювати бізнесу в усій країні. ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» займається локалізацією продуктів «Бітрікс», розширенням і підтримкою партнерської мережі, навчанням партнерів, організацією дистрибуції програмних продуктів компанії на території України та проведенням семінарів.

Основний вид діяльності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»: 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність. Юридична адреса ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»: 01601, м. Київ, Печерський район, пл. Спортивна, буд. 1А.

Організаційну структуру управління ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» представлено на рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» являється лінійно-функціонального типу. Організаційна структура управління ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» відповідає сучасним ринковим вимогам та забезпечує високу гнучкість у стратегії кожного господарського підрозділу підприємства, зумовлює звільнення керівника від управління конкретними процесами і дає йому можливість зосереджуватись на загальній стратегії функціонування підприємства.

В цілому організаційна структура даного підприємства забезпечує

ефективну діяльність кожного напрямку діяльності, які регулюють і контролюють функціональні підрозділи підприємства.

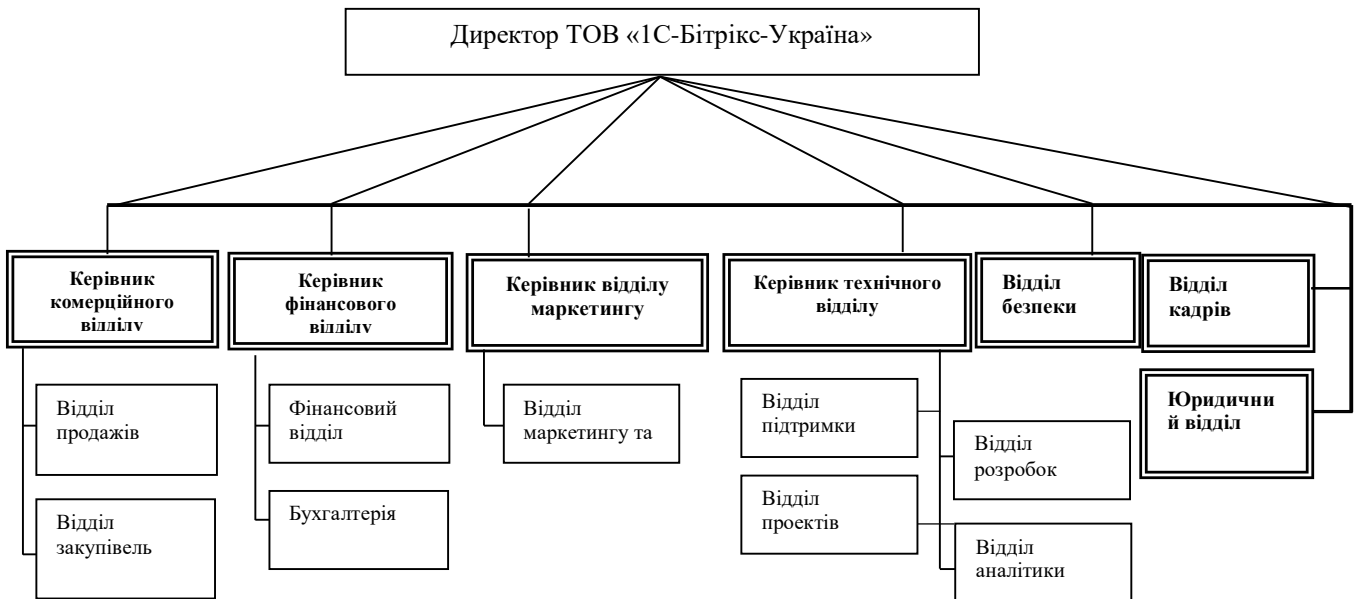


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На тлі кризового стану економіки України аутсорсинг ІТ-технологій (ІТ-аутсорсинг) залишається однією з найбільш перспективних галузей. В Україні ІТ-сфера посідає третє місце по експортному потенціалу після агропромислового комплексу (АПК) і металургії, а обсяг ринку ІТ-аутсорсингу в Україні неухильно зростає (рис.2.2).

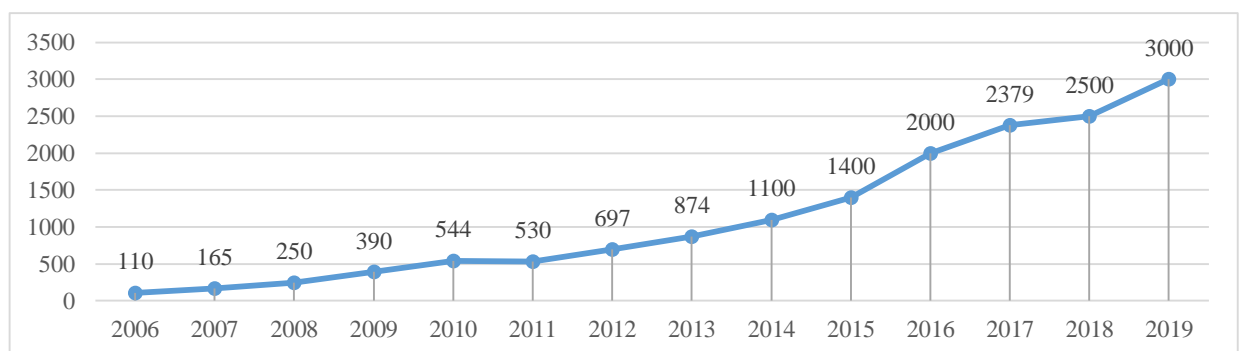


Рис. 2.2. Обсяг ринку ІТ-аутсорсингу в Україні, 2007-2019 рр., млн.дол. [36]

На світовому ринку ІТ, оборот якого в 2020 р. оцінювався в 1198 млрд.

дол., більше половини ринку належить США і Канаді (до 70%), а також впливовим гравцям Індії і Китаю (кожна країна займає близько 2% ринку), Україна за оцінками фахівців входила в десятку лідируючих країн за обсягами ІТ-експорту [35] (табл.2.1).

Таблиця 2.1

## Індекси обсягу і динаміки світового ринку ІТ-послуг [35]

Показник	США	Великобританія	Польща	Україна
Ранг	1	5	30	51
Загальний індекс	80,5	68,1	44,6	28,9
R & D простір	74,3	46,7	18	10,1
ІТ-інфраструктура	76,5	74	42,8	22
Людський капітал	74,1	57,5	42,6	37
Підтримка розвитку	87,2	80	55,9	34,5
Бізнес простір	95,3	93,2	76,5	40,3
Правова підтримка	92	88,5	70	51,5

За останні роки ринок ІТ послуг характеризувався високими темпами зростання практично за всіма своїми сегментам, за даними IDC, в 2020 році український ринок ІТ в цілому виріс на 1,2%, розвитку ринку також сприяло поєднання глобальних тенденцій: поширення нових технологій віртуалізації, мобільності, «хмар» і специфічних для нашої країни чинників - реалізація державної програми впровадження електронного уряду та розвиток ІТ-галузі в цілому [35].

За даними IDC, домінуючим сегментом ринку ІТ в Україні залишається розділ «Hardware» з часткою в 87%, куди входять ПК, сервери, системи зберігання даних, друкована периферія, мережеві пристрої і мобільні рішення. За минулий рік цей сегмент виріс на 15%. Ринок серверів, які залишаються ядром ІТ-інфраструктури будь-якої компанії, виріс на 15%, це рівень, який можна порівняти з ростом ринку ІТ в цілому [35].



Інтерес до нових трендів проявляє, в тому числі один з найбільших замовників в Україні - держава, а точніше, державні органи управління. Зараз реалізується нова модель інформатизації державних органів, яка включає ІТ-аутсорсинг, хмарні обчислення і віртуалізацію. З 2019 року розпочалося створення так званого «мобільного уряду». До 2026 року планується виведення на мобільну платформу понад 50 соціально значущих, а також найбільш затребуваних державних послуг.

В даний час в Україні налічується понад 1600 компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення, і більшість з них надають послуги клієнтам по всьому світу. Тому підприємства, які шукають ІТ-партнера в Україні, стикаються з проблемою вибору серед безлічі постачальників. І тут важливо ретельно вивчати майбутнього партнера за безліччю критеріїв, які часто включають розмір компанії, роки присутності на ринку, послужний список аналогічних проектів, наявні рекомендації, досвід роботи в певних технологіях і галузевих вертикалях, методи забезпечення безпеки і т.д.

Так як більшість ІТ-компаній в Україні зосереджено в м.Києві, будемо розглядати діяльність компаній-конкурентів ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» саме в даній геолокації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Основні конкуренти ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

ТОВ «Terrasoft Ukraine»	ІТ-аутсорсинг, Розробка ПО на замовлення, Впровадження ІТ-рішень, Веб-розробка, Власні продукти, Мобільна розробка, Банківське ПО, Розробка і впровадження ERP-систем, Інші ІТ-послуги, Тестування, Системна інтеграція, Big Data, Machine Learning
SoftServe	Розробка ПЗ на замовлення, ІТ-консалтинг, Впровадження ІТ-рішень, Веб-розробка, Власні продукти, Мобільна розробка, Embedded Software, Банківське ПО, Тестування, Big Data, ECommerce, ПО для фінансових ринків, ІОТ, VR, Сервісна підтримка продуктів, Machine learning
Tata Consultancy Services	ІТ-аутсорсинг, Розробка ПО на замовлення, Веб-розробка, Мобільна розробка, Embedded Software, Власні продукти, Тестування
Sigma Software	Власні продукти, Банківське ПО, Інформаційна безпека
EPAM	Власні продукти, Банківське ПО, Впровадження ІТ-рішень, Мобільна розробка, Розробка і впровадження ERP-систем

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» була проведена за допомогою бального методу. Конкурентоспроможність була оцінена за 11 критеріями (табл.2.3).

У дослідженні взяли участь незалежні експерти, які є співробітниками європейської консалтингової компанії в сфері ІТ, яка не входила в досліджувану групу. Кожному експерту було надано пакет актуальної інформації щодо поточного стану справ кожної з досліджуваної ІТ-компанії, а також динаміка розвитку компанії за останні 5 років. Базуючись на отриманій інформації, а також багаторічному досвіді роботи в ІТ-сфері кожен експерт оцінював за п'ятибальною шкалою запропоновані критерії, потім розраховувався середній бал за кожним індикатором конкурентоспроможності. В результаті кожній компанії був привласнений сумарний бал конкурентоспроможності за всіма критеріями.

Таблиця 2.3

## Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Характеристики	Відносна значимість	Terrasoft Ukraine	ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»	SoftServe	Sigma Software	EPAM
1	2	3	4	5	6	7
Якість послуг, що надаються	0,15	0,75	0,6	0,45	0,45	0,6
Спектр послуг	0,15	0,75	0,6	0,6	0,45	0,45
Репутація	0,15	0,75	0,6	0,6	0,6	0,45
Використання останніх технологій	0,075	0,375	0,3	0,375	0,225	0,3
Наявність сертифікації	0,075	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375
Партнери, з якими співпрацює підприємство	0,075	0,375	0,3	0,225	0,15	0,225

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7
Кількість співробітників	0,05	0,25	0,15	0,1	0,2	0,05
Лояльність кадрів	0,05	0,15	0,25	0,15	0,1	0,15
Орієнтація на замовника	0,15	0,75	0,75	0,75	0,45	0,6
Ступінь лояльності клієнтів	0,05	0,25	0,2	0,2	0,2	0,15
Частка ринку	0,025	0,125	0,075	0,05	0,05	0,05
Зважена сума	1	4,9	4,2	3,875	3,25	3,4

Джерело: складено автором

В результаті було виявлено абсолютного лідера, яким є компанія ТОВ «Terrasoft Ukraine», що володіє сильним іміджем, унікальними послугами, повністю освоєними технологіями, низькими витратами і займає лідируючу позицію за часткою ринку. Таким чином, ТОВ «Terrasoft Ukraine», як лідер отримав 4,9 балів серед досліджуваних підприємств.

Згідно даного методу оцінки конкурентоспроможності високий рівень конкурентоспроможності досягається при коефіцієнті від 4,9 до 5. При коефіцієнті від 4,2 до 4,9 компанія має середній рівень конкурентоспроможності, при коефіцієнті нижче 4,2 компанія оцінюється, як слабкий конкурент з низьким рівнем конкурентоспроможності.

Таким чином, можна зробити висновок, що відповідно до проведеного аналізу оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» не є лідером на українському ринку ІТ-послуг, займаючи середню позицію з точки зору конкурентоспроможності.

Проведемо дослідження динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 рр. (табл.2.4) на основі фінансової звітності підприємства.

В 2018 р. ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» сформулово обсяг чистого

доходу в розмірі 55459 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2020 р.) чистий дохід становить 42915 тис. грн., що на 50,7% більше показника 2019 року. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 рр., тис.грн.

Показники	Од. виміру	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
					2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	55459	28477	42915	-26982	14438	-48,65	50,70
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	46357	19884	32882	-26473	12998	-57,11	65,37
Інші операційні доходи	тис. грн.	428	351	85	-77	-266	-17,99	-75,78
Інші доходи	тис. грн.	22	35	184	13	149	59,09	425,71
Інші витрати	тис. грн.	266	54	0	-212	-54	-79,70	-100,00
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	46984	20260	33142	-26724	12882	-56,88	63,58
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування продукції	тис. грн.	1911	1790	1449	-121	-341	-6,33	-19,05
Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	361	322	260	-39	-62	-10,80	-19,25
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1550	1467	1188	-83	-279	-5,35	-19,02

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,84	0,70	0,77	-0,14	0,07	-16,47	9,73
Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,79	5,15	2,77	2,36	-2,38	84,32	-46,26
Рентабельність продукції	%	3,34	7,38	3,61	4,03	-3,76	120,65	-51,03

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростає меншими темпами (50,7%), ніж собівартість (65,37% в 2020рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».

Невисоке значення фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування говорить, що в цілому управління виробничою діяльністю є неефективним, тому що залишається недостатньо коштів для здійснення маркетингових і управлінських витрат, погашення фінансових витрат.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» становить 1467 тис. грн. в 2019 р. Негативна динаміка показника ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» (зниження на 19,02%) говорить про зниження здатності нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Проведемо аналіз показників ліквідності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 рр. (рис.2.3).

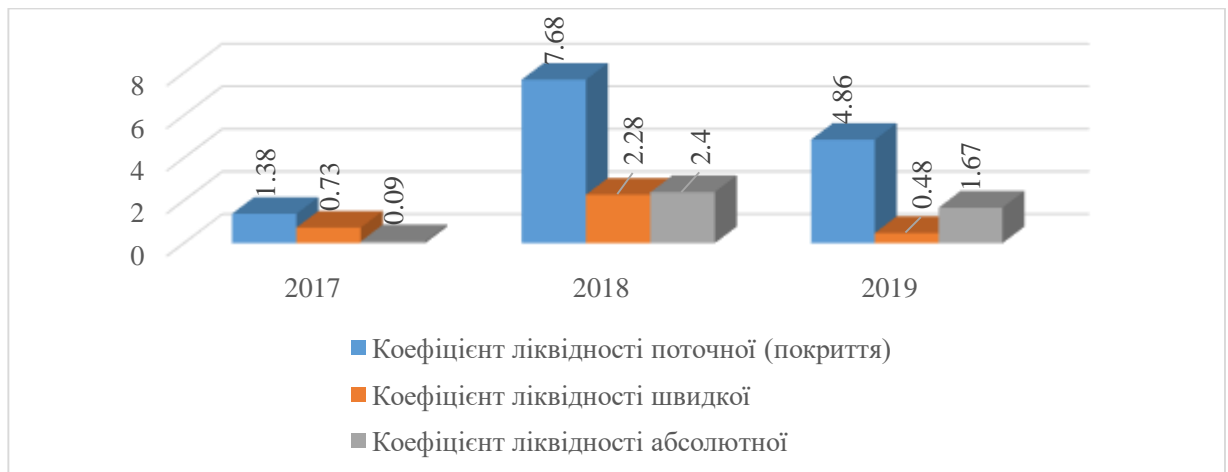


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»

Значення показника поточної ліквідності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» знаходиться в нормативних межах протягом 2018 року, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2019 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 7,68 грн. оборотних активів ТОВ «1С-Бітрікс-Україна». В 2020 році поточна ліквідність ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» була вкрай високою і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 4,86 грн. оборотних активів.

Щодо показника швидкої ліквідності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна», то в 2018 році підприємство могло швидко погасити 72,82 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника в межах нормативного. В 2019 році значення показника становило 2,28 - значення показника вище нормативного. В 2020 році значення показника становило 0,48 - значення показника нижче нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна», то в 2018 році підприємство могло негайно погасити 0,09 грн. поточних зобов'язань. В 2019 році значення показника становило 2,4, а в 2020 році 1,67.

Визначимо тип фінансової стійкості ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» за 2018-

2020 рр. (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Тип фінансової стійкості ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 рр.,  
тис.грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
Джерела власних коштів	2975	4431	5616
Необоротні активи	438	355	684
Наявність власних оборотних коштів (ряд. 1 – ряд. 2)	2537	4076	4932
Довгострокові кредити і позикові кошти (довгострокові зобов'язання)	139	103	248
Наявність власних і довгострокових позикових джерел коштів для формування запасів і витрат (ряд. 3 + ряд. 4)	2676	4179	5180
Короткострокові кредити і позикові кошти (поточні зобов'язання)	7063	626	1343
Загальна величина основних джерел коштів для формування запасів (ряд. 5 + ряд. 6)	9739	4805	6523
Загальна величина запасів	4597	3377	5881
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів (ряд. 3 – ряд. 8)	-2060	699	-949
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів для формування запасів (ряд. 5 – ряд. 8)	-1921	802	-701
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел коштів для формування запасів (ряд. 7 – ряд. 8)	5142	1428	642
Тип фінансової стійкості	Абсолютно стійке	Абсолютно стійке	Проблемний стан

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Як бачимо з розрахунків табл. 2.5, в 2018 році ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» міг формувати запаси за рахунок власних оборотних коштів, тобто воно було повністю фінансово незалежне і абсолютно стійке в 2018 році.

В 2019 році у ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» надлишок власних оборотних коштів для формування запасів у розмірі 699 тис.грн. Тобто підприємство

абсолютно стійке. На кінець 2020 року ситуація сформувалася наступна: 701 тис.грн. - сума власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів, якої не вистачає для фінансування запасів. Тому в ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» проблемний стан.

Отже, в результаті аналізу основних фінансових показників діяльності підприємства можна зробити висновок, що активність діяльності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» знизилася у 2020 році у порівнянні з 2018 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позикових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства.

Проведемо дослідження маркетингового середовища функціонування ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна». Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу проведемо за допомогою PEST -аналізу (Додаток Б). Оцінку здійснено експертами (спеціалістами відділу маркетингу) за критеріями: оцінка важливості фактору 3 - сильний вплив, 2 - помірний вплив; 1 - слабкий вплив; оцінка спрямованості впливу «+» - позитивна спрямованість, «-» - негативна спрямованість (загроза).

Коефіцієнт переваги зовнішнього середовища =  $69,98 / -103,33 = -0,67$ .

Для наочності результатів, зобразимо дані Додатку Б на рис. 2.4.

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», це, в основному розширення



асортименту продукції та послуг, мотивація трудової діяльності на підприємстві.



Рис. 2.4. Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за низкою позицій використовуємо SNW-аналіз [43], що приведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Групи факторів	Фактори	Характер впливу на підприємство	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
Кадровий зріз	Система відбору персоналу	- прийом на роботу молодих фахівців, без досвіду роботи - повний соц. пакет - навчання, підвищення кваліфікації співробітників	висока плінність кадрів
	Оцінка ефективності роботи персоналу	- заробітна плата два рази на місяць - гнучка система премій - можливість кар'єрного росту	- недостатньо висока якість обслуговування покупців

## Продовження табл.2.6

1	2	3	4
Організаційний зріз	Структура кадрового складу	- висока кваліфікація керівників - наявність зворотних зв'язків - чіткий розподіл прав і обов'язків співробітників	
Маркетинговий зріз	Стратегія продукції	- широкий асортимент послуг - цінова політика, орієнтована на всі верстви населення	
Фінансовий зріз	Забезпечення прибутковості	- високе зростання інших витрат - високий зростання кредиторської заборгованості	- нераціональне використання оборотних коштів
	Використання і рух грошових коштів	- зростання доходу підприємства - ефективне використання основних фондів	
Виробничий зріз	Технологія та процес продажів	- безперервність поставок	- недостатньо висока швидкість обслуговування - висока собівартість продукції
		- сучасне, якісне обладнання	- високі витрати на придбання та утримання обладнання

Джерело: складено автором

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## SWOT-аналіз для ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	Вихід на нові сегменти ринку Збільшення частки на ринку Співпраця з новими всесвітньо відомими компаніями Можливості вузької спеціалізації Збільшення рентабельності, контроль над витратами	Цінові війни з конкурентами. Headhunting цінних кадрів Висока рекламна Активність конкурентів

<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>  Напрацьована клієнтська база  відомий бренд  диверсифікований бізнес  Висококваліфікований персонал.  фінансова стабільність</p>	<p>Використання позитивної ділової репутації з метою залучення нових замовників і висококваліфікованих працівників в штат  Розробка і випуск нових продуктів</p>	<p>Вихід на нові ринки  Спонсорська допомога і PR  Формування HR-бренду компанії</p>
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>  Нездатність швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища  Високий ступінь залежності від замовників</p>	<p>Зміцнення позицій на поточних сегментах ринку  Розробка інноваційних рішень для існуючих клієнтів і їх просування з метою залучення нових замовників</p>	<p>Зростання цін неминучий, тому необхідно розробляти технології, які дозволять знизити витрати.</p>

Джерело: складено автором

В результаті проведення SWOT-аналізу можна визначити основні напрямки, на які ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» слід спрямувати зусилля найближчим часом. Найбільш актуальними, разом з тим і витратними будуть рішення в області розробки і випуск нових продуктів. Ці заходи дозволять одночасно збільшити обсяги надання послуг і поліпшити якість послуг.

## 2.2. Аналіз структури та динаміки персоналу підприємства

Проведемо аналіз кількісних і якісних показників структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна». ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» – це кваліфіковані професіонали, що одержали необхідну освіту та мають досвід роботи.

Всю роботу з управління персоналом на підприємстві здійснює відділ кадрів, що включає вісім осіб. Схематично структура відділу кадрів ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» зображена на рис. 2.5.

Очолює відділ кадрів директор з персоналу, який здійснює управління працівниками відділу та підрозділів, бере участь в розробці кадрової політики і кадрової стратегії організації, здійснює роботу з підбору, відбору і розстановки кадрів на основі оцінки їх кваліфікації.

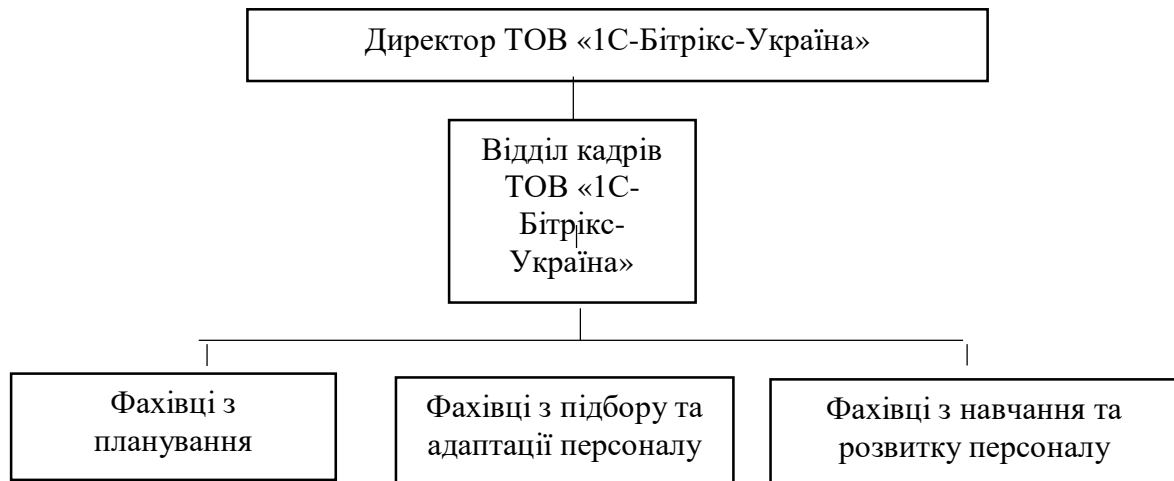


Рис. 2.5. Організаційна структура відділу кадрів ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»

Джерело: складено на основі даних ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»

Всі співробітники відділу кадрів, включаючи керівний склад (заступників і помічників керівника), фахівців і виконавців, є підлеглими посадовими особами по відношенню до керівника відділу кадрів, який, в свою чергу, підпорядковується безпосередньо директору ТОВ «1С-Бітрікс-Україна». Менеджери відділу кадрів (менеджери кадрового діловодства) відносяться до фахівців служби персоналу. В них відповідальна робота з документами, яка вимагає практичних навичок і бездоганних знань трудового законодавства.

Спеціалісти з підбору персоналу здійснюють підбір персоналу на вакантні посади. Ця діяльність пов'язана з розміщенням інформації в різних джерелах про наявні вакантні місця, в тому числі, співпраця з цього питання зі службою зайнятості населення, призначенням і проведенням співбесід з роз'ясненням претенденту характеру вакансії, умов праці та рівня заробітної плати, визначенням загального рівня претендента на вакантну посаду, його стажу та рівня професіоналізму. Спеціалісти з навчання та розвитку персоналу вивчають рух кадрів, причини плинності кадрів та розробляють заходи щодо їх усунення, організовують контроль стану трудової дисципліни

в підрозділах ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» і виконанням правил внутрішнього трудового розпорядку, складають встановлену звітність, беруть участь у підготовці пропозицій щодо розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації кадрів, а також в оцінці ефективності навчання.

Управління відділу кадрів реалізує наступні завдання:

1. Участь в розробці та проведенні кадрової політики організації.
2. Проведення вивчення і аналізу посадової та професійно-кваліфікаційної структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» і його підрозділів; встановленої документації з обліку кадрів, пов'язаної з прийомом, трудовою діяльністю і звільненням співробітників, їх розміщенням.
3. Підбір і відбір персоналу спільно з керівниками структурних підрозділів і внесення відповідних пропозицій щодо їх прийому на зазначені посади, оформлення наказів про прийом на роботу та іншої необхідної для цього документації.
4. Оформлення прийому, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій та інших локальних актів організації.

5. Оформлення прийому на роботу іноземних громадян.

6. Проведення атестації персоналу.

Проведемо дослідження структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», яку наведено в табл. 2.8.

Відповідно до наведеної таблиці за характером виконуваних функцій персонал ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники.

За результатами табл. 2.8 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за категоріями дещо змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність

зменшилася на 11 осіб, а у 2020 році зменшилася на 13 осіб. ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» було змушено звільнити 13 співробітників в період пандемії, через не спроможність і далі утримувати ті позиції, без яких підприємство може обійтися в короткостроковому періоді. В 2020 чисельність персоналу зменшилася на 3 керівника, 2 фахівця, 3 службовців та 5 робітників.

Таблиця 2.8

Динаміка структури персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» за ознакою участі в управлінському процесі та за кваліфікаційною ознакою за 2018-2020 рр.

Категорії персоналу	2018		2019		2020		Відхилення			
							2019/2018		2020/2019	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Керівники	29	24,0	29	26,4	26	26,8	0	2,4	-3	0,4
Фахівці	24	19,8	21	19,1	19	19,6	-3	-0,7	-2	0,5
Службовці	15	12,4	14	12,7	11	11,3	-1	0,3	-3	-1,4
Робітники	53	43,8	46	41,8	41	42,3	-7	-2,0	-5	0,4
Всього	121	100,00	110	100,00	97	100,00	-11	0,0	-13	0,0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»

В структурі переважають група «фахівці», які в 2018 році становили 43,8% від усього персоналу організації, в 2019 році їхня частка зменшилася до 41,8%, і в 2020 році зросла до 42,3 %. Другою за чисельністю групою є «керівники», часта яких в 2020 році становила 26,8%. Частка фахівців в організації в 2020 році складала 19,6%.

Проаналізуємо чисельність персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» за статеві-віковими ознаками: чисельність жінок/чоловіків, молодих спеціалістів/пенсіонерів у загальній чисельності працівників наведено в табл. 2.9.

Відповідно до відхилення 2020 року від 2019 року, чисельність жінок в організації зменшилася на 6 осіб у 2020 році, водночас, як чисельність чоловіків зменшилася на 7 осіб. Також, зменшилася чисельність молодих спеціалістів на 13 осіб.

Таблиця 2.9

Чисельність персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за статевовіковими ознаками за 2018-2020 рр.

Статевовікова ознака	Роки			Зміни 2019 р. від 2018 р.		Зміни 2020 р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Жінки	75	71	65	-4	-5,3	-6	91,5
Чоловіки	46	39	32	-7	-15,2	-7	82,1
Всього:	121	110	97	-11	-9,1	-13	88,2
Пенсіонери	5	3	3	-2	-40,0	0	100,0
Молоді спеціалісти	116	107	94	-9	-7,8	-13	87,9

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Проаналізувавши динаміку за статево-віковими ознаками, доцільно зазначити, що в організації домінують молоді спеціалісти та жінки, що є доцільним для розвитку даної організації. Чисельність персоналу організації за ознакою стажу наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Чисельність персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за ознакою стажу за 2018-2020 рр.

Стаж роботи	Роки			Зміни 2019 р. від 2018 р.		Зміни 2020 р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8
до 1 року	27	25	21	-2	-7,4	-4	-16,0
1-3 роки	38	34	27	-4	-10,5	-7	-20,6
3-5 роки	29	28	25	-1	-3,4	-3	-10,7
5-10 років	19	17	19	-2	-10,5	2	11,8
більше 10 років	8	6	5	-2	-25,0	-1	-16,7
Всього:	121	110	97	-11	-9,1	-13	-11,8

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Відповідно до табл. 2.10, відхилення 2020 року від 2019 року свідчить, що чисельність працівників зі стажем роботи до 1 року зменшилася на 16%, від 1-3 років зменшилася на 20,6% та від 3-5 років на 10,7%. Також одночасно зростає чисельність працівників зі стажем роботи від 5-10 років на

11,8% та зменшилася зі стажем більше 10 років на 16,7%.

Оцінювання ефективності формування персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» проведемо через відповідні коефіцієнти руху персоналу підприємства у 2018-2020 р. і занесемо їх у таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка руху персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 р.

Показник	2 018 р.	2 019 р.	2 020 р.	Відхилення 2020 /2019 (+/-)
1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту по прийому	1,1	0,3	0,1	-0,2
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,4	23,6	9,2	-14,5
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,9	1,2	-0,7
Коефіцієнт сталості персоналу	15,2	16,7	17,6	0,9
Коефіцієнт заміщення персоналу	1,1	1,3	0,6	-0,7
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	1,5	1,5	-0,1
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	1,1	1,7	1,7	0,0
Коефіцієнт приросту персоналу	0,8	-23,3	-9,1	14,2
Рівень стабільності персоналу	1,0	0,8	0,9	0,1

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Як бачимо з табл. 2.11, коефіцієнт обороту по прийому ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» в 2020 р. становив 0,1%, це пов'язано з тим, що протягом даного періоду було прийнято лише 1 нового працівника.

Коефіцієнт обороту по вибуттю ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» в 2020 році значно зменшився (14,5%) у порівнянні з 2019 роком і становить 9,2% - це характеризує дуже високе вибуття персоналу протягом звітного періоду.

Значення коефіцієнту необхідного обороту персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є меншим за значення коефіцієнту обороту по вибуттю, що пов'язано з наявністю надлишкового обороту. Так, даний коефіцієнт в 2018 році становив – 0,0%, в 2019 році – 1,9%, в 2020 році – 1,2%. Коефіцієнт сталості персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» показує, що питома вага працівників у середньообліковій чисельності, що на кінець 2020 рік



відпрацювали рівно один рік в організації становить 17,6%, що на 0,9% більше за показник 2019 року. Коефіцієнт заміщення персоналу протягом в 2020 р становив 0,6%. Рівень стабільності персоналу в 2020 році становить 0,9%, що свідчить про низьку стабільність персоналу на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».

Головним способом мотивування співробітників ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є матеріальне стимулювання, тобто оплата праці представлена головним засобом стимулювання для відповідального ставлення до роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

Заробітна плата працівників ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» складається з: посадового окладу; доплат; премій. Аналізуючи систему мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», як підсистему загальної стратегії управління персоналом, необхідно зазначити, що впродовж 2018-2020 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників, це пов'язано в першу чергу через зростання мінімальної заробітної плати в Україні.

Здійснюючи порівняння розміру заробітної плати персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» з рівнем заробітної плати в Київській області та в Україні (табл.2.12), можна визначити, що в організації реалізується продумана політика щодо матеріального стимулювання персоналу. Вона сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, заохочує працівників до постійного підвищення кваліфікації, розкриває творчий потенціал забезпечуючи цим підвищення результатів діяльності організації загалом.

Рівень інфляції, який у 2018 р. становив 9,8%, в 2019 р. – 4,1%, а в 2020 р. – 2,7% не перевищував темпи зростання заробітної плати на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».

Крім заробітної плати до посадових окладів працівників ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» встановлено такі доплати:

- доплата за суміщення професій (посад);

- доплата за понаднормову роботу;
- доплата за вихідні і святкові дні.

Таблиця 2.12

Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» в Київській області та в Україні у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
Середня заробітна плата на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»	6494,1	8739,0	11108,5
Середня заробітна плата у Київській області	6406	8719	10999
Середня заробітна плата в Україні	6475	8777	10537
Індекс інфляції, %	109,8	104,1	102,7

Джерело: складено автором самостійно за даними відділу кадрів ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» та [36]

Преміювання працівників здійснюється щомісяця і має на меті заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності та підприємливості в праці.

Для всіх співробітників ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» надаються такі пільги:

1. Добровольне медичне страхування.
2. Частічне відшкодування вартості абонементів у фітнес-клуб і басейн.
3. Організація пільгового харчування.
4. Виділення грошових коштів працівникові на покупку подарунка до ювілею.
5. Щорічно виділяються кошти на проведення святкування 8 березня, 6 грудня, і Нового року. Співробітникам жіночої статі грошова премія до 8 березня становить 500 грн., а чоловікам на 6 грудня - 300 грн.
6. Співробітники підприємства мають право на отримання матеріальної допомоги та соціальної відпустки. Соціальна відпустка надається на випадок: весілля, День знань (1 клас), здача крові та її компонентів, проводи дитини в армію, ювілеї, похорон близьких.
7. Особливу увагу з боку організації приділено дітям співробітників. ТОВ

«ІС-Бітрікс-Україна» оплачує 10% від вартості путівки в дитячий оздоровчий табір, але не частіше 1 разу на рік на кожного співробітника. Крім того, дітям співробітників у віці до 15 років надаються новорічні подарунки.

Проведемо оцінку факторів впливу зовнішнього (PEST – аналіз) та внутрішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна». Персонал ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» - категорія поліфакторна, оскільки схильна до впливу безлічі факторів, роль яких у різні періоди може бути різною як за силою, так і за тривалістю і напрямку впливу. Систематизація за допомогою виявлення, обліку, аналізу і використання цих факторів в сфері управління (включаючи опосередковане управління і можливості самоорганізації) є найважливішим завданням забезпечення сталого розвитку потенціал працівників ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».

Значний вплив на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» надають політико-правові чинники:

- політична нестабільність в країні: неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу, що в свою чергу впливає на кількість та структуру трудових ресурсів підприємств, в тому числі і ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»;

- податкове законодавство. Зміни в оподаткуванні: податкове законодавство має позитивний вплив на діяльність ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», так як після прийняття ПКУ податок на прибуток щорічно зменшувався до рівня 18% у 2015 р., також зменшилась частка сплати відрахувань у пенсійний фонд, а отже зменшується податкове навантаження, що дозволяє отримувати більші прибутки.

- збільшення за бюджетом на 2021 рік мінімальної заробітної плати: Мін. з/п з 01.01.2021 – 6000 грн. – сприяє підвищенню добробуту працівників підприємства.

Для нівелювання впливу політико-правових факторів на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» необхідна узгодженість дій

виконавчої та урядової, регіональної, адміністративної гілок влади і керівництва ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».

Вплив економічних факторів на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» обумовлено тим, що між тенденціями розвитку кадрового потенціалу підприємства і галузі в цілому спостерігається тісний взаємозв'язок.

У число економічних факторів, що найбільш руйнівно впливають на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», необхідно в першу чергу відзначити: зниження доходів (знецінення) більшої частини населення України, що призвело до обмеження попиту на деякі види продукції та послуг; інфляція, рівень якої в Україні за 2019 рік зріс до 4,7% [36]. Отже, інфляція в країні негативно впливає на будь-яке підприємство в Україні, в тому числі і на кадрове забезпечення ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна». В умовах великої доларизації економіки та росту курсу долару підприємству потрібно вчасно реагувати зміною цін, однак підвищення цін призводить і до втрати покупців, що в свою чергу, змушує керівництво підприємств зменшувати кількісний та якісний склад своїх трудових ресурсів.

Таким чином, економічні чинники, надаючи вплив на економіку регіону функціонування підприємства, позначаються і на процесі оптимального використання можливостей ринку праці при управлінні формуванням структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна». Стійке економічне зростання, як правило, веде до підвищення платоспроможного попиту, що призводить до збільшення обсягів виробництва і зростання попиту на працю. При спаді ділової активності підвищуються вимоги до ефективності використання кадрових ресурсів і, отже, до їх кваліфікації, завдяки чому кадрова проблема набуває ще більшої гостроти.

Соціальні чинники, що впливають на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» це:

- рівень заробітної плати. Мотивація трудової діяльності. - зменшення

доходів населення через зменшення реальної середньомісячної зарплати - 34,0 % за I кв. 2020 року [36]. Наразі в складних економічних умовах населення України зацікавлене в трудовій діяльності, а зменшення рівня заробітної плати дозволяє зробити висновок про негативну динаміку даного фактору.

- рівень освіти працівників - кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів зростає у 2019/2018 навчальному році на 3,4% до 2018/2017 н.р. Проте у ВНЗ I-II рівнів акредитації цей показник зменшився на 3,3%, III-IV – зменшився на 6,6% за аналогічний період – даний чинник впливає як негативно так і позитивно на формування кадрового потенціалу підприємства [36].

Демографічні фактори відображають рівень народжуваності та смертності в регіоні функціонування підприємства, його статеву та вікову структуру, механічний приріст населення. Фактор цієї групи визначають величину та склад кадрів, а статеву та вікову структуру населення регіону впливає на зростання ефективності відтворення кваліфікованих кадрів підприємства. За даними Державного комітету статистики кількість пенсіонерів у 2013 році збільшилась на 16,9 тис. осіб, у 2014 році порівняно із попереднім періодом кількість пенсіонерів зростає на 82,5 тис. осіб, а у 2019 році кількість пенсіонерів зростає на 134,8 тис. осіб у порівнянні з 2018 роком. Показник кількості пенсіонерів з розрахунку на 1000 населення становив у 2012 році 299 осіб, у 2014 році – 303 особи, у 2016 році – 306 осіб, а вже у 2019 році - 323 особи [36].

При цьому чисельність населення України з кожним роком зменшувалася. У 2013 році порівняно із 2012 роком вона зменшилась на 184,4 тис. осіб, а у 2019 році порівняно із попереднім – на 127,2 тис. осіб.

Кількість працюючих у 2013 році порівняно із 2012 роком збільшилась на 58,2 тис. осіб, а у 2019 році (у зв'язку з важкою політичною та економічною ситуацією в країні) – зменшилась на 620 тис. осіб. Дані свідчать

про те, що незважаючи на збільшення чисельності працюючого населення, ситуація суттєво не змінюється, адже кількість пенсіонерів також збільшується, а останніми роками перевищує темп приросту кількості працюючого населення [36].

Проблема старіння населення, яка виявляється у збільшенні частки осіб похилого віку та зміні співвідношення між поколіннями, свідчить про погіршення демографічної ситуації в Україні [36]. За період з 1959 р. до 2001 р. співвідношення осіб пенсійного віку і населення працездатного віку збільшилося майже вдвічі (з 22,7 до 41,1 %). За прогнозами Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, протягом 2017 – 2025 рр. це співвідношення досягне 50 %, а до 2050 р. – 76 %. За демографічними прогнозами та оцінкою експертів, ймовірність того, що Україна в короткій чи середній перспективі досягне рівня простого відтворення, дуже мала. Для України, як і для більшості країн світу, головною демографічною тенденцією поточного століття є процес старіння населення, що виявляється у зростанні частки осіб похилого віку.

Технологічний фактор ми розглядаємо як важливий зовнішній фактор впливу на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», адже в швидкоплинному процесі розвитку і вдосконалення техніки та інноваційних перетворень, менеджмент шукає все нові шляхи оптимізації робочого та управлінського процесу, що здебільшого призводить до скорочень персоналу. Також, під час впровадження нових технологічних процесів на підприємстві існує потреба в підвищенні кваліфікації та пристосуванні до нових умов праці. Тому, менеджер повинен розглядати різні шляхи для мінімізації майбутніх ризиків. Як приклад, замість скорочення персоналу та рекрутингу, необхідно запропонувати навчання та професійне вдосконалення, що неодмінно призведе до підвищення мотивації.

Підсумуємо вплив факторів зовнішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

PEST -аналіз вплив факторів зовнішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Фактор	Ймовірність реалізації події	Ступень впливу фактору	Сумарна зважена оцінка
1	2	3	4
(P) Політичні фактори	0,3	3	0,9
(E) Економічні фактори	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори	0,2	2	0,4
(T) Технологічні фактори	0,2	1	0,2

Для наочності результатів, зобразимо дані табл. 2.13 на рис. 2.6.

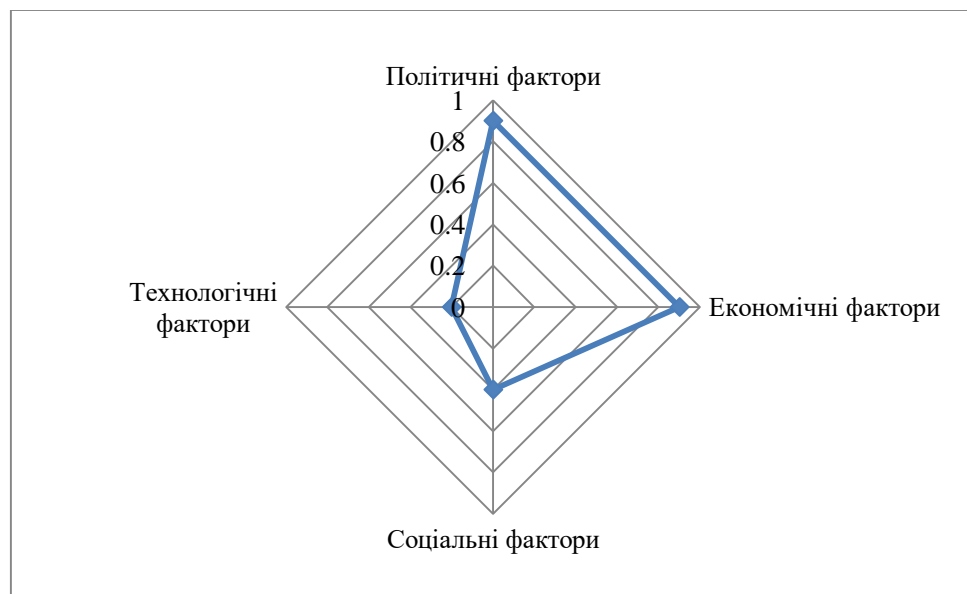


Рис. 2.6. Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Джерело: авторська розробка, побудовано на основі інформації табл. 2.13

Таким чином, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація

в країні, демографічний рівень в країні.

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на формування структури персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Фактор	Напрямок впливу	Стан фактору
1	2	3
Організація загального управління	+/-	Лінійно-функціональна організаційна структура управління на підприємстві. Не ефективна система контролю на підприємстві. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників. Використовується діловий стиль керування.
Імідж підприємства	+	ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» на ринку України з 2001 року і вже встигло завоювати велику прихильність споживачів даного сегменту ринку. ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є привабливим як місце роботи та надає можливі перспективи просування по службовій діяльності
Техніка, технологія, організація праці	+	Сприяють підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»
Фінансово-економічні можливості підприємства	+	Рівень фінансово-економічних можливостей ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» високий. Відбувається покращення фінансових показників підприємства, що зумовлює досягнення спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.
Маркетингова діяльність	+	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші. На підприємстві проводиться ефективно дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів
Кількісний і якісний склад персоналу. Професійно-кваліфікаційні фактори	+/-	Кадровий склад ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» стабільний. Висока кваліфікація працівників підприємства. В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань. Система відбору і набору персоналу підприємства не досконала.



1	2	3
Джерела покриття кадрової потреби	+	На ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» достатньо високий рівень аналізу кадрових потреб. Створюється резерв кадрів на підприємстві.
Соціальна політика підприємства	+	Соціальна політика підприємства спрямована на задоволення різнобічних потреб працівників та на соціальну допомогу, соціальний захист та забезпечення соціальних гарантій.

Джерело: складено автором

З проведеного дослідження видно, що найбільш важливими сторонами ТОВ «1С-Бітрікс-Україна», що впливають на формування структури персоналу є діловий стиль керування, ефективність діяльності та висока мотивація співробітників, ефективне дослідження ринку; висока кваліфікація працівників; ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства. Суттєвою перевагою є те, що підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші, при цьому відбувається ріст фінансових показників.

Потенційні внутрішні слабкі сторони ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» - це те, що на підприємстві не ефективна система контролю, не розвинута система стратегічного планування - кваліфікація менеджерів середнього рівня не зовсім дозволяє їм справлятися з питаннями планування і контролю.

### **2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»**

На ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» переважно використовуються традиційні технології в процесі трудовими ресурсами. Одним з головних в управлінні персоналом є його підбір та оцінка. В організації розроблені посадові інструкції для всіх категорій працівників, проте вони не враховують специфіки підприємства (типові інструкції).

Вихідним етапом процесу управління трудовими ресурсами ТОВ «1С-

«Бітрікс-Україна» є підбір і відбір кадрів. Внутрішній процес з підбору персоналу в ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» наведено на рис. 2.7.

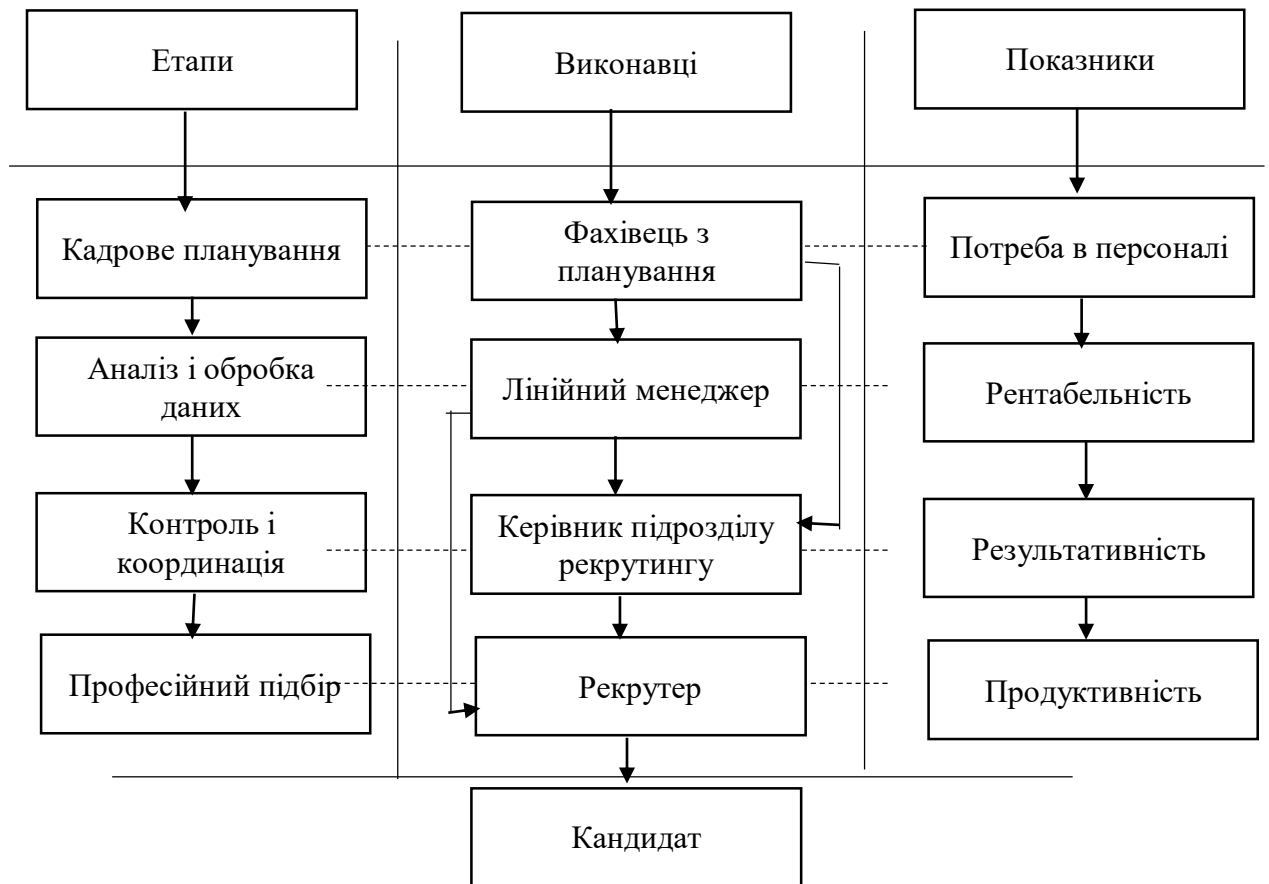


Рис. 2.7. Внутрішній процес з підбору персоналу на ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»

Джерело: складено автором

На першому етапі процесу з підбору персоналу на ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» здійснюється кадрове планування: визначається потреба в персоналі. Ця функція покладена на фахівця з рекрутингу персоналу.

Другим етапом є аналіз і обробка лінійним отриманих даних: визначається бюджет на підбір, кількість необхідних працівників і вимоги до них; приймається рішення щодо інструментів пошуку персоналу; здійснюється підготовка інфраструктури.

Третім етапом є передача лінійним менеджером результатів аналізу керівнику підрозділу з підбору та адаптації. На цьому етапі керівником виконується організаційна та координаційна функції.

Функція процесу підбору персоналу в ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» покладена фахівця з рекрутингу. Як видно з рис. 2.7, фахівець з рекрутингу, під час процесу підбору персоналу, взаємодіє з усіма виконавцями, тому результативність його діяльності здійснює вплив на швидкість і якість задоволення потреби в персоналі.

Кожна посада (професія) штатного розкладу має відповідну посадову інструкцію. Конкуренції кандидатів при підборі кадрів на вакантні посади практично відсутня. Відбір проводиться за даними трудової книжки кандидата, резюме та співбесіди. Вимога рекомендацій, характеристик з попереднього місця роботи, збір інформації про кандидатів не практикується. Підбір персоналу на ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» здійснюють використовуючи зовнішні і внутрішні джерела підбору персоналу.

Усіма кандидатами на посаду заповнюється внутрішня анкета і, за необхідності, вони проходять тестування відповідно до професійного рівня. Разом з керівниками та провідними фахівцями відділу кадрів ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» розроблено низку тестів для ряду посад. Методи відбору персоналу на ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» наведено на рис.2.8.

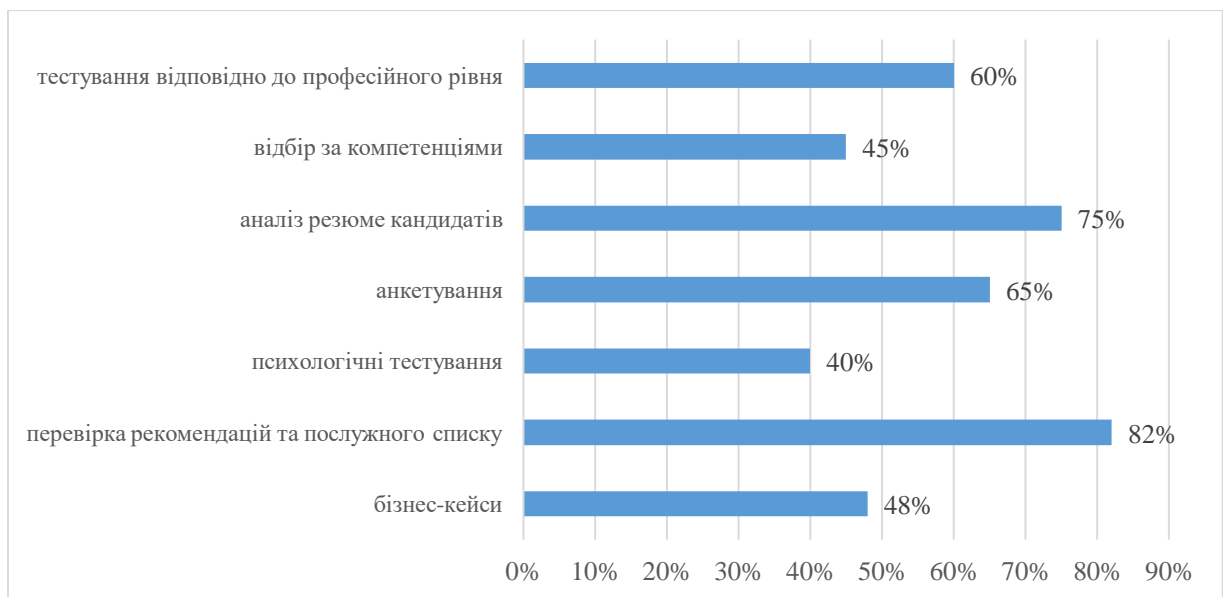


Рис. 2.8. Методи відбору персоналу на ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»

Після проходження співбесіди фахівець рекрутингу приймає рішення щодо доцільності проходження співбесіди кандидата з керівником підрозділу.

Щодо розвитку персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», то процедурою організації професійного навчання займається відділ кадрів підприємства. Проведемо порівняння загальних кількісних показників підготовки персоналу на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2019-2020 рр. (табл. 2.15).

На ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» здійснюється неефективне використання технологій навчання та розвитку персоналу підприємства. Чисельність працівників, які 2020 року пройшли перепідготовку становить становило 17 осіб. Чисельність працівників, які у 2020 році пройшли перепідготовку зросла на 5 осіб порівняно із 2019 роком. Тобто на підприємстві відбувається позитивна тенденція до зростання кількості навчених осіб на виробництві.

Таблиця 2.15 - Підготовка персоналу на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 рр.

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки			У тому числі, «первинна професійна підготовка»			роки: «перепідготовка»		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка)	7	12	17	-	-	-	7	12	17
безпосередньо на місці роботи, всього	4	5	8	-	-	-	4	5	8
За формами навчання:									
- «індивідуальна»;		-	-	-	-	-	-	-	-
- «курсова»;	3	7	9	-	-	-	3	7	9
У навчальних закладах різних типів за договорами, усього	3	7	9	-	-	-	3	7	9
У тому числі: професійно-технічних	3	7	9	-	-	-	3	7	9

Джерело: складено на підставі даних відділу персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Розглянемо стан підвищення кваліфікації працівників г ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»  
на робочому місці за 2018-2020 рр.

Рік	Підвищили кваліфікацію, всього	у тому числі: безпосередньо на місці роботи	У тому числі:		
			керівники	професіонали, фахівці	кваліфіковані та ін. робітники
1	2	3	4	5	6
2018	8	8	3	2	3
2019	15	15	3	5	7
2020	21	21	4	7	10

Джерело: складено на підставі даних відділу персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Чисельність осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на місці роботи 2020 р., зросла з 15 осіб до 21 осіб. Чисельність професіоналів і фахівців, які у 2020 році підвищили свою кваліфікацію на місці роботи становить 5 осіб. Також відбувається зростання чисельності персоналу, який підвищив свою кваліфікацію безпосередньо на місці роботи.

У 2019 році чисельність кваліфікованих та ін. робітників становила 7 осіб, а в 2020 році – 10 осіб. Але, виходячи із сьогоденних ринкових реалій, це не високий рівень, чисельність працівників, які підвищують свої професійні рівні та кваліфікацію повинна бути значно більшою, а заходи щодо навчання персоналу – удосконаленими.

Далі проведено аналіз процесу оцінки і атестації персоналу на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».

Оцінювання фахових компетентностей персоналу є важливою функцією управління персоналом на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» і представляє собою не просто оцінку поточного стану в області розвитку персоналу та розробку рекомендацій, а є фундаментом для професійного зростання персоналу і досягнення співробітником професійного «акме».

На сьогоднішній день на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» існує тільки

підсумкова атестація. Даний вид атестації проводиться не частіше одного разу на рік і дає комплексну оцінку трудової діяльності та морального портрета працівника, а також допомагає зрозуміти працівника, визначити істинні мотиви його діяльності в різних умовах і ситуаціях. При цьому на підприємстві відсутнє Положення про систему атестації.

Атестація персоналу на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» проводиться як власними силами (внутрішня атестація) і послугами сторонніх організацій (зовнішня атестація). Відзначимо, що графік проведення атестації на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» затверджується керівником відділу кадрів і доводиться до відома працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації. За цей час співробітники проходять передатестаційне навчання.

Внутрішня процедура оцінки фахових компетентностей співробітників ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» складається з ряду послідовних етапів:

1) формування складу атестаційної комісії та його затвердження, підготовка документації (в т.ч. тестів) та інші підготовчі заходи. Головними елементами підготовки керівника є: зважена і заснована на об'єктивних фактах оцінка виконання співробітником своїх функцій, здійснена з урахуванням посадової інструкції та індивідуального плану співробітника на минулий період; продуманий план його розвитку на наступний період; детальний план проведення співбесіди;

2) ознайомлення заздалегідь усіх співробітників з цілями, датою і методом атестації. На цьому етапі підкреслюються позитивні моменти атестації;

3) основний етап - процес атестації та організація роботи атестаційної комісії. Засідання атестаційної комісії протоколюється, результати оцінки фахових компетентностей співробітників заносяться в атестаційний лист;

4) заключний етап - підведення підсумків атестації, прийняття персональних рішень щодо просування працівників. За підсумками атестації комісія ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» вибирає одну з оцінок діяльності

працівника: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає займаній посаді.

Оцінка діяльності працівника, який пройшов атестацію, і рекомендації атестаційної комісії заносяться в атестаційний лист, і підписується головою і членами комісії. Атестаційний лист працівника який пройшов атестацію зберігається в його особовій справі.

Внутрішня атестація на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» проводиться у вигляді тесту і за допомогою порівняльного методу. При їх використанні виробляється порівняння одного співробітника свого підрозділу з іншими. В ході ранжирування керівник «вибудовує» своїх співробітників в порівняльний ланцюжок - від кращого до гіршого за результатами роботи за атестаційний період. Порівняльні методи є дуже простим способом атестації співробітників. Вони легко реалізуються, але при цьому вони дуже односторонні і приблизні для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувалися для цілей розвитку персоналу.

Також керівництво ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» щорічно користується послугами сторонніх організацій, що спеціалізуються на проведенні атестації персоналу (зовнішня атестація) (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Перелік акредитованих агентств, з якими були укладені договори на проведення атестації персоналу в ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Найменування організації	Порядок надання послуг	Вартість послуг за рік, тис.грн.
1	2	3
ПП «Атестація»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (15 осіб), отримання документації	26,8
ТОВ «LR Group»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (до 15 осіб)	25,2
ТОВ «Експерт»	Корпоративний супровід підприємства: навчання, атестація не більше 15 чоловік в рік, консультування, юридичний супровід, отримання документації	31,0
ТОВ «Fillin»	Проведення разової послуги з атестації персоналу (до 20 осіб)	21,7

Послуги зовнішніх сторонніх організацій з проведення атестації персоналу на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» дозволили підприємству: оптимізувати використання трудових ресурсів; оцінити рівень кваліфікації колективу в цілому і кожного працівника окремо; створити додаткові стимули до професійного розвитку працівників і підвищенню їх кваліфікації; сформувати кадровий резерв з найбільш компетентних фахівців і розірвати трудові договори з працівниками, які не відповідають вимогам, що пред'являються до займаної посади. Однак, фінансові витрати на послуги сторонніх організацій для ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» значно високі. Так в 2018 році вони склали 61 тис.грн., в 2019 р - 72,4 тис.грн, а в 2020 р – 83 тис.грн., що значно несприятливо впливає на продуктивність підприємства в цілому.

Відомості про результати атестації співробітників ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 рр. представлені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Результати атестації співробітників ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»  
за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення +/-	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6
Чисельність персоналу, чол.	121	110	97	-11	-13
Проходило атестацію, чол.	24	25	27	1	2
в т.ч. обслуговуючий персонал	8	6	9	-2	3
керівники	7	8	6	1	-2
фахівці	9	11	12	2	1
Питома вага працівників, що проходили атестацію,%	14	14	16	0	2
Не атестовано всього, чол.	0	0	3	0	3
в т.ч. обслуговуючий персонал	0	0	3	0	3
Питома вага атестованих в загальній чисельності проатестованих,%	100	100	89	0	-11
Витрати на проведення атестації персоналу за рік, тис.грн.	61	72,4	83	11,4	10,6

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»



Таким чином, з таблиці 2.18 випливає, що на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» щорічно проходять атестацію 14-16% персоналу. Традиційно всі співробітники успішно проходили атестацію, але за результатами атестації у 2020 р. було виявлено, що троє із співробітників не відповідають займаній посаді, тобто у них не було достатньо знань, тому вони відправили на курси підвищення кваліфікації. Витрати на проведення атестації персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» з кожним роком зростають. Відповідно до Положення про оплату праці на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», працівники, які успішно пройшли атестацію, підлягають фінансовому заохоченню в розмірі 10% від щомісячного окладу.

Проведемо підсумковий розрахунок показників ефективності управління трудовими ресурсами на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 рр. використовуючи показники, наведені у п.п.1.3 кваліфікаційної роботи (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Динаміка показників ефективності управління трудовими ресурсами  
ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/2 019	2019/ 2018	2020/20 19	2020/20 18
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень кадрового потенціалу								
Середній стаж персоналу, роки	5	5	5	0	0	0,00	0,00	0,00
Частота виробничого травматизму, %	8,1	6,67	7,27	-1,43	0,6	-17,65	9,00	-10,25
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	458,3	258,9	442,4	-199,4	183,5	-43,5	70,9	-3,5
Результативність підбору кадрів								
Укомплектованість кадрами	97,57	94,12	94,36	-3,45	0,24	-3,54	0,25	-3,29
Число кандидатів на одну вакансію, осіб	3	3	4	0	1	0,00	33,33	33,33

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Результативність адаптації персоналу</b>								
Частку персоналу, що проходить адаптацію,%	14	14	16	0	2	0,00	14,29	14,29
<b>Результативність розвитку персоналу</b>								
Частку персоналу, що проходить навчання в рік,%	2,66	4,44	5,99	1,78	1,55	66,92	34,91	125,19
Частка персоналу, що підвищує кваліфікацію,%	3,04	5,56	7,39	2,52	1,83	82,89	32,91	143,09
Частка персоналу, що пройшла атестацію,%	14	14	16	0	2	0,00	14,29	14,29
<b>Результативність мотивації персоналу</b>								
Рівень стабільності кадрів, %	1,0	0,8	0,9	-0,2	0,1	-20,0	12,5	-10,0
Коефіцієнт плинності, %	0,4	23,6	9,2	23,2	-14,4	5800,0	-61,0	2200,0
Рентабельність використання персоналу, %	44,71	42,37	42,16	-2,34	-0,21	-5,23	-0,50	-5,70
<b>Витрати на розвиток персоналу</b>								
Частка витрат на розвиток персоналу по відношенню до ФОП,%	0,39	0,38	0,43	-0,01	0,05	-2,56	13,16	10,26
Рентабельність витрат на розвиток персоналу, %	2,71	2,67	2,7	-0,04	0,03	-1,48	1,12	-0,37
<b>Витрати на мотивацію персоналу</b>								
Частка стимулюючих виплат у ФОП,%	23,6	23,7	24,6	0,1	0,9	0,42	3,80	4,24
<b>Інші витрати на управління персоналом</b>								
Частка інших витрат на управління персоналом по відношенню до ФОП,%	1,2	1,8	2,3	0,6	0,5	50,00	27,78	91,67

Джерело: складено та розраховано на підстав даних відділу кадрів ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Серед показників ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. сформувалася наступна динаміка:

- продуктивність праці персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» виросла на 70,9%;
- частка персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна», що проходить навчання в рік зросла на 34,91%;
- частка персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна», що підвищує кваліфікацію за рік зросла на 32,91%;
- коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» в 2020 році зменшився (-61%) у порівнянні з 2019 роком і становить 9,2% - таке значення показника перевищує межі природної плинності (3 - 5%), що в свою чергу може свідчити про проблеми з персоналом (працівники незадоволені роботою в компанії);
- рівень стабільності кадрів в 2020 році становить 0,9% (більше на 12,5% від показника 2019 року), що свідчить про достатньо високу стабільність кадрів на ТОВ «1С-Бітрікс-Україна»;
- частка витрат ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» на розвиток персоналу по відношенню до ФОП в 2020 році зросла на 13,16%;
- рентабельність витрат на розвиток персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» зросла на 0,03%;
- частота виробничого травматизму персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» знизилася на 1,65%;
- частка стимулюючих виплат ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» у ФОП зросла на 3,8%;
- рентабельність управління використанням персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» зменшилася на 0,21%.

Динаміка проаналізованих показників ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» за 2018-2020 рр. є

підтвердженням того, що на підприємстві доцільно більше витратити коштів на розвиток, оплату праці персоналу, адже відбувається зростання продуктивності праці. В цілому, на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є достатньо ефективним та спостерігається динаміка до покращення.

Проведемо оцінку системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», використовуючи експертний метод. Оцінити конкурентоспроможність системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» пропонується за факторами, що наведені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Оцінювання конкурентоспроможності системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

№ з/п	Фактори	Вага фактору	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
1	Дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу	0,20	75	15,0
2	Дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персонал	0,16	70	11,2
3	Рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури організації	0,14	80	11,2
4	Рівень креативності інструментів розвитку персоналу	0,10	70	7,0
5	Рівень корпоративної культури та іміджу організації	0,10	80	8,0
6	Розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу	0,19	60	11,4
7	Розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу	0,11	75	8,25
Конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом		1	x	72,05

Джерело: складено автором

Значення факторів оцінювалося експертним методом за 100-бальною шкалою (експертами виступали фахівці відділу персоналу організації), а при розрахунку значень показників додатково використовувалися коефіцієнти вагомості (їх сума дорівнює 1). Оцінювання конкурентоспроможності системи управління трудовими ресурсами здійснено за шкалою, запропонованою Багрій

К. Л. [2]: 0-40 балів - низька; 41-80 балів - середня; 81-100 бали - висока.

Отже, показник конкурентоспроможності системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» має середній рівень.

Для виокремлення проблемних аспектів наявної системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» та виявлення резервів удосконалення діяльності підприємства скористаємося діаграмою Ісікави [38], яка надасть можливість систематизувати та виділити найголовніші фактори досліджуваної проблеми. Розроблена діаграма представлена на рис. 2.9.

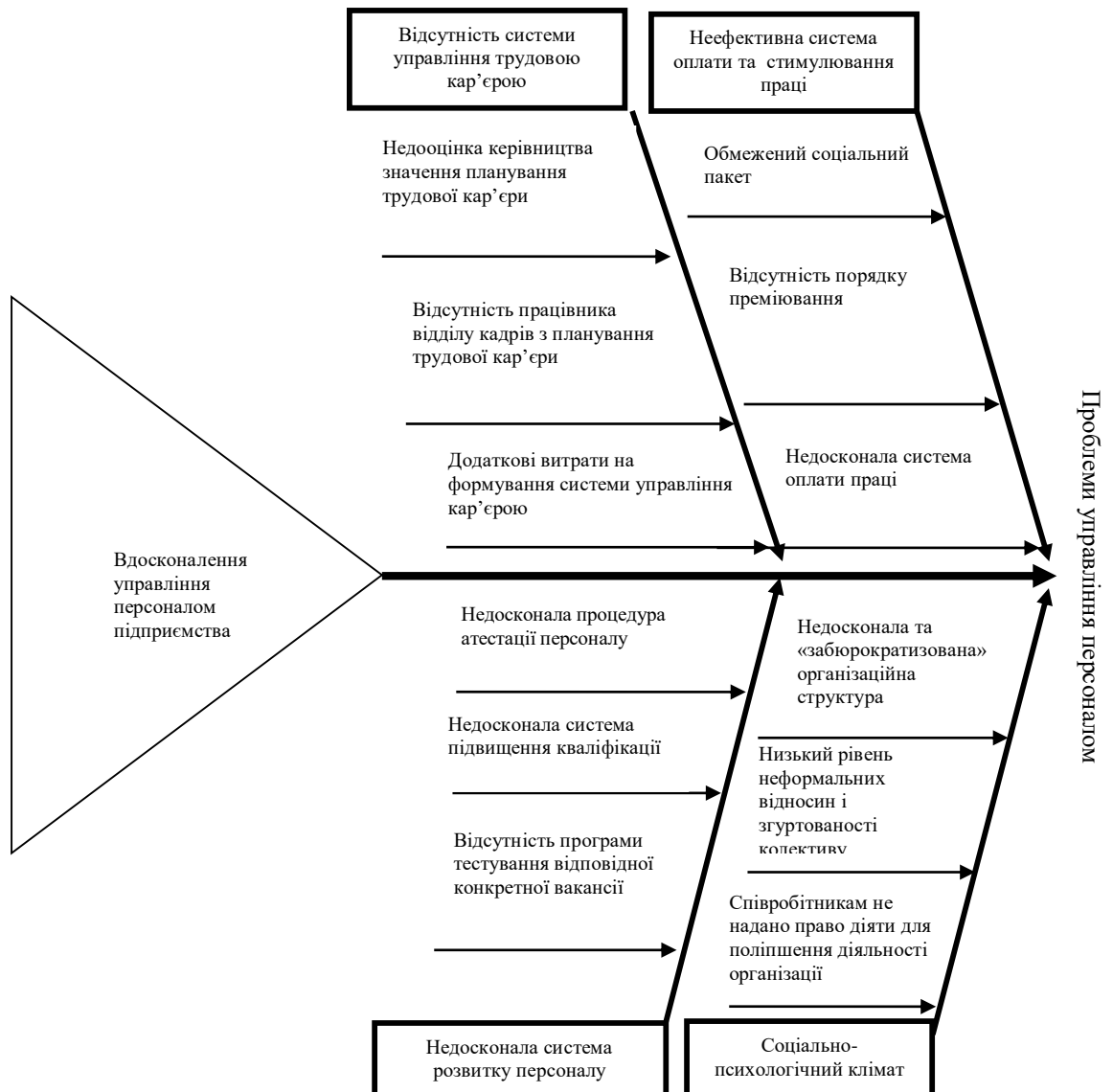


Рис. 2.9. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави щодо проблем управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Джерело: розроблено автором

Оцінка проблем управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» здійснено за допомогою методу ранжування. Експертами оцінки виступали фахівці відділу кадрів підприємства (3 особи). В Додатку В наведені дані, що характеризують проблемні аспекти управління персоналом ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна». У табл. 2.21 здійснюється розрахунок даних Парето кумулятивним підсумком.

Таблиця 2.21

Дані для побудови діаграми Парето проблем в управлінні трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

№ з/п	Підпроблеми	Сума балів	Частка фактору	Дані Парето
	2	3	4	5
1	Недосконала система оплати праці	15	15,79	15,79
2	Недосконала процедура атестації персоналу	14	14,74	30,53
3	Недосконала система підвищення кваліфікації	14	14,74	45,26
4	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	12	12,63	57,89
5	Відсутність порядку преміювання, стимулювання	9	9,47	67,37
6	Обмежений соціальний пакет	8	8,42	75,79
7	Співробітникам не надано право діяти для поліпшення діяльності організації	5	5,26	81,05
8	Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу	5	5,26	86,32
9	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	4	4,21	90,53
10	Недооцінка керівництва значення планування трудової кар'єри	3	3,16	93,68
11	Відсутність працівника відділу персоналу з планування трудової кар'єри	3	3,16	96,84
12	Додаткові витрати на формування системи управління кар'єрою	3	3,16	100,00

Джерело: складено автором

На рис. 2.10 побудовано графік, який, згідно принципів, запропонованих Паретто, демонструє фактори, що забезпечують 80% результату.

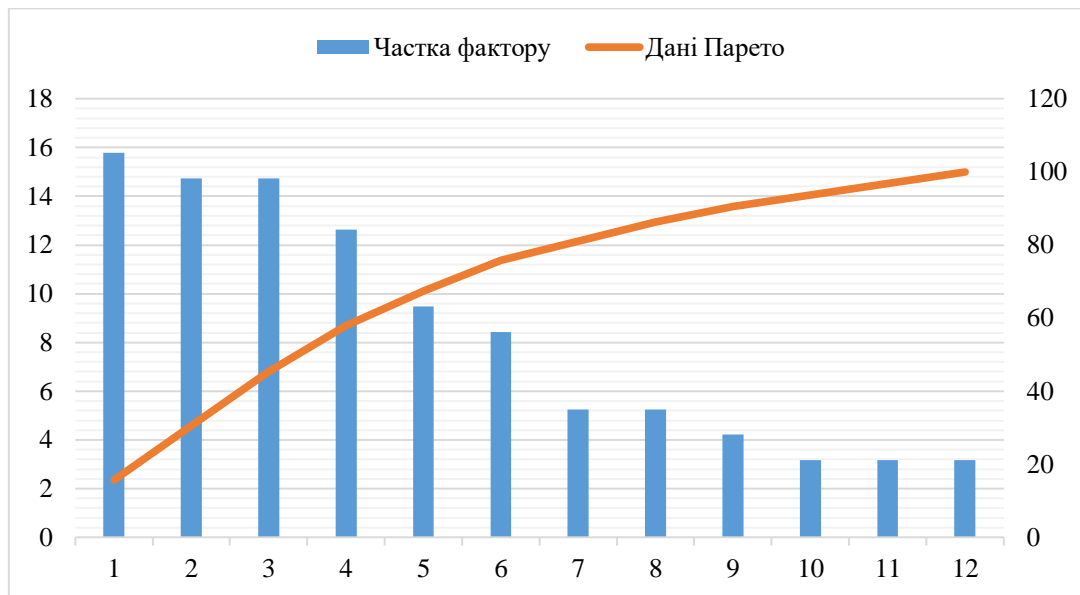


Рис. 2.10. Діаграма Парето проблем в управлінні трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Джерело: складено автором

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновки, що основними проблемами в управлінні трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є неефективна система оплати праці; недосконала процедура атестації персоналу, недосконала система підвищення кваліфікації. У першу чергу, слід звернути увагу саме на ці фактори.

## Висновки до 2 розділу

ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» функціонує вже більше 10 років на українському ринку ІТ-технологій для бізнесу. Відповідно до проведеного аналізу оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» не є лідером на українському ринку ІТ-послуг, займаючи середню позицію з точки зору конкурентоспроможності. Активність діяльності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» знизилася у 2020 році у порівнянні з 2018 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності ТОВ «ІС-Бітрікс-

Україна» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позичкових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства.

За аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за категоріями дещо змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність зменшилася на 11 осіб, а у 2020 році зменшилася на 13 осіб. ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» було змушено звільнити 13 співробітників в період пандемії, через не спроможність і далі утримувати ті позиції, без яких підприємство може обійтися в короткостроковому періоді. В 2020 чисельність персоналу зменшилася на 3 керівника, 2 фахівця, 3 службовців та 5 робітників.

Основними проблемами в управлінні трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є неефективна система оплати праці; недосконала процедура атестації персоналу, недосконала система підвищення кваліфікації. У першу чергу, слід звернути увагу саме на ці фактори.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

#### 3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Як було встановлено у попередньому розділі кваліфікаційної роботи на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» діюча система матеріальної мотивації персоналу тільки частково відповідає стратегічним цілям організації (висока якість, зростання обсягів продажу та прибутку, вихід на нові національні та зарубіжні ринки). Система діючої матеріальної мотивації на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є не достатньо розвиненою, вона включає вузький перелік виплат і не є достатньо конкурентоспроможною на ринку праці. В організації, яка перебуває на стадії зростання (ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» перебуває на даному етапі), питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

На ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» неефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу організації. Виходячи із сьогоденних ринкових реалій, система підвищення кваліфікації персоналу підприємства повинна бути значно ефективнішою, а заходи щодо навчання персоналу – удосконаленими.

Слабкими сторонами існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є: недостатній рівень якості підготовки до атестації; недосконалі критерії для оцінки професійних якостей; оцінці особистісних якостей не приділяється належної уваги; механізм і методика атестації потребують перегляду і коригування.

У табл. 3.1 наведено програму заходів щодо удосконалення діяльності підприємств і зокрема в управління персоналом за рахунок використання

нових креативних технологій.

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо удосконалення діяльності ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» і зокрема в управлінні управління трудовими ресурсами

Резерви	Шляхи вирішення/креативні технології	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
1	2	3	4	5
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	155,69
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	Впровадження системи грейдів на підприємстві	Директор, керівники відділів підприємства	2 місяці	145,5
Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	Впровадження нових методів оцінювання персоналу, таких як метод самооцінки, метод «360»), ассесмент-центр	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	135,0/285,0

Джерело: складено автором

Для наглядного відображення строків реалізації програми заходів спрямованих на вирішення проблеми в системі управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (рис. 3.1.).

Отже, згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації програми кадрових заходів для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» становитиме 9 міс.

№ п/п	Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розгляд програми кадрових заходів	1	*								
2	Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		*							
3	Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	3			*	*	*	*	*	*	*
4	Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	1					*	*			
5	Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	1						*			

Рис. 3.1. Діаграма Ганта, щодо строків реалізації кадрових заходів спрямованих на вирішення проблем в системі управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Джерело: складено автором

За підсумками дослідження, можна зробити висновок, що одним із заходів удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення процедури атестації персоналу. Для підвищення ефективності існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» пропонується впровадження в систему управління персоналом підприємства процедури асесмент-центру.

Ще одним заходом удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження коучингу в управління персоналом на підприємстві.

Щодо такого заходу як вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу, то вдосконалення його пропонується через впровадження системи грейдів на підприємстві.

Отже, проведений аналіз дозволив встановити, що на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» діє досить ефективна система управління трудовими ресурсами, але

є низка проблем, які потребують вдосконалення та вирішення у майбутньому, що призведе до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку України.

Проведений аналіз дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних з системою управління трудовими ресурсами на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», що ведуть до зниження ефективності діяльності організації в цілому. Поточна ситуація, пов'язана з пандемією Covid-19, веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, а також впровадження нових технологій в розвиток персоналу організації.

Існуюча система управління трудовими ресурсами слабо відповідає потребам підприємства в управлінні працівниками при тій чисельності персоналу, яка існувала раніше, і не дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси підприємства при існуючій чисельності. Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, в тому числі, діяльність держави у напрямку зменшення наслідків Covid-19 (карантин, самоізоляція хворих та ін.). Тому вдосконалення системи управління трудовими ресурсами повинно відповідати не тільки поточним, а й перспективним напрямкам діяльності підприємства.

Для вдосконалення системи професійного навчання персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» запропоновано впровадження нової технології управління персоналом на підприємстві - коучингу. Коучинг є одним з найбільш ефективних інструментів управління і досягнення цілей організації в основі якого лежить максимальна реалізація потенціалу кожного співробітника і залучення його в діяльність організації. Для ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» пропонується модель коучингу «SUCCESS». Дана модель коучингу застосовується для підвищення ефективності роботи персоналу, тому що вона націлена на пошук проблем в досягненні поставлених цілей. Тобто ця

модель має на увазі під собою роботу з проблемами персоналу, які виникають на їх шляху при досягненні поставлених цілей [9, с.73].

Впровадження технологій коучингу на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» дозволить: підвищити продуктивність, результативність і ефективність діяльності, як окремого менеджера, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників; стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій; максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам; знизити плинність персоналу за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

Для вдосконалення діючої системи мотивації праці персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» пропонується впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє). Основною перевагою системи грейдування є переклад нематеріальних показників «цінності роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Впровадження системи грейдів надасть ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» такі переваги: забезпечить ефективну схему винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії; оптимізує організаційну структуру організації; є основою для формування стратегії розвитку персоналу; забезпечить прозорість перспектив росту для співробітників; забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займаним ними посадам; підвищить мотивацію персоналу, стимулюватиме його розвиток; скоротить плинність персоналу [16, с.94].

Впровадження системи грейдингу триває в середньому від 6 місяців до

14 місяців. Для впровадження системи грейдингу підприємству потрібно знайти кваліфікованих працівників, які вже успішно впроваджували таку систему на інших підприємствах.

На сьогоднішній день у ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» виникла потреба у вдосконаленні системи оцінювання фахових компетентностей персоналу. У ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» існує чітке уявлення про розвиток до 2023 року: які бізнес-проекти мають бути реалізовані, які фахівці будуть в них задіяні. Тому, пропонується ТОВ «1С-Бітрікс-Україна», в рамках підбору персоналу на високі посади, а саме - для керівників відділів, оскільки, за словами керівництва ТОВ «1С-Бітрікс-Україна», деякі з нинішніх управлінців вже не справляються зі своїми завданнями в повному обсязі з огляду на те, що компанія постійно нарощує свої потужності, а також з огляду на вік деяких окремо взятих менеджерів, використовувати таку нову технологію управління персоналом як процедура ассесмент-центру.

Ассесмент-центр - спеціально організована процедура оцінки корпоративних компетенцій працівників, що включає в себе різні методи оцінки (ділові ігри, тести та інтерв'ю), що доповнюють один одного. За результатами ассесмент-центру виставляється квадрант з оцінкою та рекомендаціями.

Цілі ассесмент-центру:

- 1) призначення на посаду 1-го і 2-го рівня управління;
- 2) відбір єдиного кадрового резерву 1-го і 2-го рівня управління;
- 3) проведення комплексних оціночних заходів;
- 4) визначення пріоритетів розвитку керівників 1-го і 2-го рівня управління.

Вибір даного методу оцінювання компетентностей персоналу пояснюється тим, що згідно досліджень Британського психологічного товариства, центр оцінки є найбільш дійсним інструментом в аспекті оцінки персоналу організації. Дослідники оцінили достовірність результатів в 65-

70%. Для порівняння - достовірність результатів поведінкового інтерв'ю становить 48-61%, а класичне інтерв'ю - всього лише 5-19%. Безумовно, асесмент-центр є одним з найдорожчих інструментів оцінки персоналу, проте керівництво ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» готове до досить високих витрат, так як ціна помилки при підборі персоналу на топ-менеджерські посади може бути набагато вищою. Порівняння асесмент-центре з іншими діагностичними методами наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Порівняння асесмент-центру з іншими діагностичними методами

	Асесмент-центр	Окремі діагностичні методи	Мультимодальне інтерв'ю	батареї тестів	Мультимодальна оцінка результатів або зворотній зв'язок «360*»
1	2	3	4	5	6
Орієнтація на імітацію	так	частково	частково	ні	частково
Комплексність	так	ні	так	так	так
Включення спостерігачів	так	частково	так	ні	так
Пряма поведінку	так	частково	частково	ні	так
Стандартизовані проби поведінки	так	так	так	так	ні

Джерело: складено автором

Процедура асесмент-центру є одним з методів оцінки персоналу, що дає на виході найточніші, в порівнянні з іншими методами, результати. Завдяки цій процедурі можливо не тільки відібрати персонал на будь-які високі менеджерські позиції і планувати подальший розвиток співробітників ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», а й метод асесмента прекрасно поєднується з іншими способами оцінки персоналу (наприклад, з методом оцінки «360°»), а також робить процес прийняття кадрових рішень більш прозорим.

Процедура проведення асесмент-центру є досить складним процесом оцінки персоналу. Існує ряд обставин, які потрібно враховувати для того,

щоб дана процедура не обернулася провалом в фінансовому та організаційному плані:

- Процедура асесмент-центру робить прозорим позитивні сторони і недоліки тестованих співробітників в організації, завдяки зміні можливості для прийняття кадрових рішень особами, які це робили раніше.

- Можливі деякі побоювання, пов'язані з тим, що не всі учасники асесмент-центру будуть готові до публічної відмови, наприклад - в просуванні за посадою. Однак, багато компаній не вдаються до публічного оголошення результатів, зворотний зв'язок надається індивідуально кожному тестованому.

- Також, до проведення асесмент центру часто залучаються зовнішні провайдери та особи, які змінюють кадрові рішення, що означає зміну усталеної процедури прийняття кадрових рішень на підприємстві.

Крім досягнення основної мети асесмент-центру (виявити найбільш підходящих людей на певну посаду), компанія отримує ще кілька переваг в результаті проведення оцінки: скорочення плинності персоналу і наступних витрат на рекрутмент (оскільки найбільш підходящий людина вибирається для закриття вакансії (або не вибирається)); ідентифікація потенційних «високопоставлених осіб» всередині організації; визначення індивідуальних переваг; визначення індивідуальних потреб розвитку; визначення «прогалів в навичках» всередині організації; забезпечення надійного процесу реструктуризації; надання надійної інформації для планування кадрових заміщень; підготовка детального аудиту талантів.

Оскільки ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» не має власного фахівця, здатного грамотно провести процедуру центру оцінки, необхідно вдатися до послуг спеціальних організацій, які займаються оцінкою персоналу.

В даному аспекті існують два умовних варіанти.

Перший варіант полягає в тому, що ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» саме займається розробкою моделі компетенцій, індикаторів, супутніх оцінюваних



якостях тестованого і імітаційних вправ, а саму процедуру центру оцінки проводить зовнішній провайдер, тобто здійснює проведення та контроль всіх імітаційних завдань, формує підсумкові оцінки і/або самі надають зворотний зв'язок оцінюваним, або передають файли керівництву ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», а зворотний зв'язок здійснює менеджмент. З позитивних сторін даного варіанту можна відзначити більш низькі витрати на проведення асесмент-центру, так як процес центру оцінки ділиться на 2 етапи: етап розробки та етап оцінки, так як готелю не потрібно витратити половину від підсумкової суми на розробку моделі компетенцій, методики оцінки і імітаційні вправи. Більш того, розроблена модель буде адаптована конкретно до ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» з урахуванням специфіки посад в організації. Однак, керівництву ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» доведеться самим займатися розробкою моделі компетенцій і супутніх асесмент-центру заходів. З урахуванням специфіки організаційної структури і високої завантаженості керівництва ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», етап розробки може дуже сильно затягнутися (а може і взагалі не розпочатися), і, в цілому, менеджмент компанії навряд чи піде на цей крок.

Другий варіант означає, що ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» перекладає процес розробки і проведення асесмент-центру на зовнішнього провайдера. До позитивних сторін можна віднести той факт, що ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» не доведеться займатися дуже трудомістким і тривалим процесом складання моделі компетенцій та імітаційних вправ. Варто відзначити, даний фактор може бути вирішальним при виборі шляху проведення асесмент-центру. До негативних сторін відноситься досить висока загальна вартість даного заходу. Можна обійтися «малою кров'ю» в фінансовому питанні, однак зовнішнім провайдером будуть використані готові методи розробки моделі компетенцій і типові вправи, які не будуть повністю адаптовані під специфіку бізнесу.

В Додатку Г представлені дані щодо вартості проведення оцінки

персоналу методом ассесмент-центру від ТОВ «HR-практика», яка здійснює свою діяльність в м.Києві. Проаналізувавши ринок послуг з проведення ассесмент-центру, було виявлено, що представлені компанією дані відповідають середньоринковим. Тобто, спираючись на представлені дані, ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» зможе обрати варіант, що найбільш задовольняє його потреби і можливості.

### **3.2. Обґрунтування результативності заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства**

Для прогнозування результативності запропонованих заходів для ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» спочатку визначимо витрати на їх реалізацію (табл.3.3).

Пояснення до розрахунку витрат на впровадження процедури ассесмент-центру:

- перший варіант полягає в тому, що ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» бере на себе процес підготовки до ассесмент-центру, проте для якісної розробки та опрацювання всіх деталей потрібно великі тимчасові і трудові витрати, але у фінансовому плані компанія заощадить. Процесом проведення керує зовнішній провайдер. Для наочності був обраний не найдорожчий, але і не найдешевший варіант, а також для розрахунків було вибрано 5 тестованих осіб. Разом вийшло приблизно 135000 грн. (27000 грн. \* 5 осіб за проведення етапу оцінки за системою «стандарт»).

- другий варіант передбачає передачу розробки та проведення ассесмента «в руки» зовнішнього провайдера. Це обійдеться дорожче, ніж перший варіант, але, з більшою ймовірністю, буде якісніше опрацьований і проведений. Разом вийшло близько 285000 грн. (150000 грн. на розробку «оптимального за ціною і точністю» варіанту + 27000 грн. \* 5 осіб за проведення етапу оцінки за системою «стандарт»).

Таблиця 3.3

Витрати на проведення заходів щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів, тис.грн.
1	2	3
Впровадження коучингу		
Початкові витрати		
Впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	Організація навчання менеджера з управління персоналом фахівцями коучингових центрів	42,0
	Проживання протягом 3 тижнів	9,42
	Проїзд до навчального центру і назад	1,79
Всього		53,21
Поточні витрати		
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату коучу (1 особи)	7000,0	84,0
2. Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	1540,0	18,48
Всього	9760,0	102,48
Впровадження системи грейдів на підприємстві		
1 етап – Підготовка проекту		50,5
2 етап - Розробка методологічної моделі		35,75+15,00
3 етап - Розробка системи грейдування		44,25
Всього		145,5
Впровадження процедури асесмент-центру		
1 варіант: самостійний процес щодо підготовки до асесмент-центру	проведення етапу оцінки за системою «стандарт», 5 осіб тестованих	135,00
2 варіант: передача розробки та проведення асесмента зовнішньому провайдеру	проведення етапу оцінки за системою «стандарт»+ розробка «оптимального за ціною і точністю» варіанту, 5 осіб тестованих	285,00

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».

В якості прогнозу зростання суми чистого прибутку організації від реалізації запропонованих заходів візьмемо упущену вигоду організації від одного дня

простою вакансії. В 2020 році продуктивність на 1-го працівника становила 442,42 тис.грн./чол. (42915/97) Отже, упущена вигода (недоотримання чистого прибутку) ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» складе 442,42 тис.грн.

Здійснимо оцінку економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 1 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру в табл.3.4.

Формула розрахунку чистого приведеного доходу (NPV) [47]:

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ} \quad (3.1),$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

ІВ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

$$NPV = (153,78 + 401,22 + 344,65 + 304,46 + 274,29) - 436,19 = 1042,21.$$

Формула розрахунку індексу рентабельності (PI) [47]:

$$PI = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}} \quad (3.2),$$

$$PI = (153,78 + 401,22 + 344,65 + 304,46 + 274,29) / 436,19 = 3,39.$$

Формула розрахунку періоду окупності інвестицій (PP) [47]:

$$PP = \frac{\text{ІВ}}{\overline{\text{ЧГП}}} \quad (3.3),$$

де  $\overline{\text{ЧГП}}$  – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

$$PP = 436,19 / (1478,4/5) = 1,48.$$

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR) [47]:

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{ЧГП}{ІВ} - 1} \quad (3.4).$$

Розрахунок внутрішньої ставки прибутковості (IRR) здійснено за допомогою програми Excel.

Таблиця 3.4

Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 1 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру

Параметр	Роки					Разом
	2021	2022	2023	2024	2025	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	442,42	446,84	451,31	455,83	460,38	2256,79
Собівартість наданих послуг, тис.грн	436,19	0,00	0,00	0,00	0,00	436,19
Валовий прибуток, тис.грн	6,23	446,84	451,31	455,83	460,38	1820,60
Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис.грн	6,23	446,84	451,31	455,83	460,38	1820,60
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	1,12	80,43	81,24	82,05	82,87	327,71
Чистий прибуток, тис.грн.	5,11	366,41	370,08	373,78	377,51	1492,89
Амортизація, тис.грн	160,97	101,57	64,08	40,43	25,51	392,57
Грошовий потік по проекту, тис.грн	166,08	467,98	434,16	414,21	403,03	1885,46
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту d = 8%	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	153,78	401,22	344,65	304,46	274,29	1478,40
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	1042,21					
Індекс прибутковості (PI)	3,39					
Термін окупності інвестицій (РВР), років	1,48					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	55,87					

Джерело: розраховано автором

Згідно даних табл.3.4, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» після впровадження запропонованих заходів на підприємстві за перші 5 років зросте на 2256,79 тис.грн. Індекс прибутковості

запропонованого проекту становить 3,39 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 1,48 роки. Внутрішня норма рентабельності – 55,87%. Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільним та ефективним при 1 варіанті обрання процедури впровадження асесмент-центру, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 31,5% ( $69,13/219,3 \cdot 100\%$ ).

Здійснимо оцінку економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» за 2 варіанту обрання процедури впровадження асесмент-центру

Параметр	Роки					Разом
	2021	2022	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	442,42	446,84	451,31	455,83	460,38	2256,79
Собівартість наданих послуг, тис.грн	586,19	0,00	0,00	0,00	0,00	586,19
Валовий прибуток, тис.грн	-143,77	446,84	451,31	455,83	460,38	1670,60
Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис.грн	-143,77	446,84	451,31	455,83	460,38	1670,60
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	-25,88	80,43	81,24	82,05	82,87	300,71
Чистий прибуток, тис.грн.	-117,89	366,41	370,08	373,78	377,51	1369,89
Амортизація, тис.грн	216,33	136,49	86,12	54,34	34,29	527,57
Грошовий потік по проекту, тис.грн	98,44	502,91	456,20	428,12	411,80	1897,46
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 8\%$	0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	91,15	431,16	362,15	314,68	280,26	1479,40
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	893,21					
Індекс прибутковості (PI)	2,52					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	1,98					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	36,85					

Джерело: розраховано автором

NPV (за формулою 3.1) =  $(91,15+431,16+362,15+314,68+280,26)-586,19$   
 = 893,21.

PI (за формулою 3.2) =  $(91,15+431,16+362,15+314,68+280,26)/586,19$  =  
 2,52.

PP (за формулою 3.3) =  $586,19/(1479,4/5) = 1,98$ .

Згідно даних табл.3.5, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» після впровадження запропонованих заходів на підприємстві за перші 5 років зросте на 2256,79 тис.грн. Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 2,52 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 1,98 роки. Внутрішня норма рентабельності – 36,85%. Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільним та ефективним, навіть за 2 варіантом обрання процедури впровадження асесмент-центру.

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» після реалізації запропонованих заходів наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» після реалізації запропонованих заходів

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2021/2010	
	2020 (факт)	2021 (прогноз)	Абсолютне, +/-	Відносне , %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	42915	43357,4	442,42	0,61
Середньоспискова чисельність персоналу, ос.	97	97	0	0
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./ос.	442,42	446,98	4,56	1,03

Джерело: розраховано автором

Продуктивність праці 2020 =  $42915,0/97 = 442,42$  тис.грн./ос.

Продуктивність праці 2021 =  $43357,4/97 = 446,98$  тис.грн./ос.

Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» зросте на 4,56 тис.грн./ос. або 1,03%, що свідчить про доцільність та

необхідність реалізації запропонованих заходів щодо управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Отже, ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» отримає наступні переваги від впровадження запропонованих заходів в управління трудовими ресурсами на підприємстві:

- валідна оцінка індивідуального потенціалу, не схильна до впливу умов роботи, оцінок і схильностей керівництва компанії;
- об'єктивні процедури, оцінюють всіх учасників за релевантними якостям або здібностям з використанням еквівалентного стандарту;
- можливість дізнатися індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури поза звичним робочого оточення;
- можливість визначити специфічні сильні і слабкі сторони кожного учасника і використовувати цю інформацію для визначення кар'єри та розвитку;
- формування групи резерву людей з високим управлінським потенціалом, які після відповідної підготовки могли б зайняти управлінські посади з високою ймовірністю успіху.

Впровадження запропонованих заходів в управління трудовими ресурсами надасть і певні переваги для персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»:

- рівні можливості для демонстрації свого потенціалу незалежно від нинішніх робочих обов'язків і результатів праці;
- краще розуміння того, що робить менеджер і які якості йому необхідні;
- можливість висловити свої інтереси, цілі та очікування щодо кар'єри в умовах, спеціально створених для ефективного використання інформації;
- можливість дізнатися через зворотний зв'язок про свої сильні і



слабкі сторони і загальному потенціалі для цілей саморозвитку;

– можливість приймати рішення щодо своїх особистих планів в області кар'єри і життєві цілі на основі більш широкої інформації.

Отже, реалізація запропонованих заходів у ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

### **Висновки до 3 розділу**

Одним із заходів удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення процедури атестації персоналу. Для підвищення ефективності існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» пропонується впровадження в систему управління персоналом підприємства процедури асесмент-центру. Ще одним заходом удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження коучингу в управління персоналом на підприємстві. Щодо такого заходу як вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу, то вдосконалення його пропонується через впровадження системи грейдів на підприємстві.

Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» зросте на 4,56 тис.грн./ос. або 1,03%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо управління трудовими ресурсами на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено критичне узагальнення теоретико-методичних засад, аналіз процесів управління трудовими ресурсами в умовах нових викликів та розроблення на цій основі пропозицій щодо вдосконалення використання трудових ресурсів підприємства.

Визначено, що трудові ресурси підприємства - це склад працівників підприємства, які володіють як якісними, так і кількісними характеристиками, необхідними для реалізації поточних і стратегічних задач, спрямованих на результативність розвитку підприємства. Управління трудовими ресурсами підприємства - це практична діяльність, складова системи управління підприємством, спрямована на ефективне використання потенціалу працівників для досягнення цілей підприємства, ґрунтуючись при цьому на дотриманні інтересів працівників.

Встановлено, що підприємство є відкритою соціальною системою, формування його трудових ресурсів виникає під впливом як внутрішніх (внутрішньоорганізаційних), так і зовнішніх чинників. Під зовнішніми чинниками розуміються умови, які підприємство як суб'єкт управління, як правило, не може змінити, але повинно враховувати для правильного ходу діяльності планування потреби в персоналі, так як сучасне зовнішнє середовище підприємства характеризується високою швидкістю змін. Під внутрішніми чинниками розуміються такі, які в значній мірі піддаються керуючому впливу з боку підприємства.

Для проведення оцінки ефективності використання трудових ресурсів в організації запропоновано метод моделювання процесу оцінки. Під моделюванням оцінки ефективності використання трудових ресурсів в організації ми розуміємо процес аналізу показників і ознак оцінки. Після аналізу показників і ознак оцінки отримані дані формуються в групу критеріїв, результатом якої, є отримання загальної інформації щодо ефективності використання трудових ресурсів. Сформовані показники

оцінки, які обов'язково повинні враховуватися в кожній організації, для отримання повної картини щодо використання трудових ресурсів. Після визначення вищевказаних показників, керівництво організації з легкістю зможе регулювати процесом управління, підвищувати результативність та домагатися основних цілей організації.

Визначено, що ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» функціонує вже більше 10 років на українському ринку ІТ-технологій для бізнесу. Відповідно до проведеного аналізу оцінки конкурентоспроможності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» не є лідером на українському ринку ІТ-послуг, займаючи середню позицію з точки зору конкурентоспроможності. Активність діяльності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» знизилася у 2020 році у порівнянні з 2018 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позичкових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства. Є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність ТОВ «1С-Бітрікс-Україна». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» є економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу). Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «1С-Бітрікс-Україна», це, в основному розширення асортименту продукції та послуг, мотивація трудової діяльності на підприємстві.

Встановлено, що за аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» за категоріями дещо змінився. Так, за 2019 рік в порівнянні із 2018 роком фактична чисельність зменшилася на 11 осіб, а у 2020 році зменшилася на 13 осіб. ТОВ «1С-Бітрікс-Україна» було змушено звільнити

13 співробітників в період пандемії, через не спроможність і далі утримувати ті позиції, без яких підприємство може обійтися в короткостроковому періоді. В 2020 чисельність персоналу зменшилася на 3 керівника, 2 фахівця, 3 службовців та 5 робітників. В структурі переважають група «фахівці», які в 2018 році становили 43,8% від усього персоналу організації, в 2019 році їхня частка зменшилася до 41,8%, і в 2020 році зросла до 42,3 %. Другою за чисельністю групою є «керівники», часта яких в 2020 році становила 26,8%. Частка фахівців в організації в 2020 році складала 19,6%. коефіцієнт обороту по прийому ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» в 2020 р. становив 0,1%, це пов'язано з тим, що протягом даного періоду було прийнято лише 1 нового працівника. Коефіцієнт обороту по вибуттю ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» в 2020 році значно зменшився (14,5%) у порівнянні з 2019 роком і становить 9,2% - це характеризує дуже високе вибуття персоналу протягом звітного періоду. Значення коефіцієнту необхідного обороту персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є меншим за значення коефіцієнту обороту по вибуттю, що пов'язано з наявністю надлишкового обороту. Так, даний коефіцієнт в 2018 році становив – 0,0%, в 2019 році – 1,9%, в 2020 році – 1,2%. Коефіцієнт сталості персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» показує, що питома вага працівників у середньообліковій чисельності, що на кінець 2020 рік відпрацювали рівно один рік в організації становить 17,6%, що на 0,9% більше за показник 2019 року. Коефіцієнт заміщення персоналу протягом в 2020 р становив 0,6%. Рівень стабільності персоналу в 2020 році становить 0,9%, що свідчить про низьку стабільність персоналу на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна».

Встановлено, що серед показників ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. сформувалася наступна динаміка: продуктивність праці персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» виросла на 70,9%; частка персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», що проходить навчання в рік зросла на 34,91%; частка персоналу

ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна», що підвищує кваліфікацію за рік зросла на 32,91%; коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» в 2020 році зменшився (-61%) у порівнянні з 2019 роком і становить 9,2% - таке значення показника перевищує межі природної плинності (3 - 5%), що в свою чергу може свідчити про проблеми з персоналом (працівники незадоволені роботою в компанії); рівень стабільності кадрів в 2020 році становить 0,9% (більше на 12,5% від показника 2019 року), що свідчить про достатньо високу стабільність кадрів на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»; частка витрат ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» на розвиток персоналу по відношенню до ФОП в 2020 році зросла на 13,16%; рентабельність витрат на розвиток персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» зросла на 0,03%; частота виробничого травматизму персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» знизилася на 1,65%; частка стимулюючих виплат ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» у ФОП зросла на 3,8%; рентабельність управління використанням персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» зменшилася на 0,21%. Показник конкурентоспроможності системи управління трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» має середній рівень. Основними проблемами в управлінні трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» є неефективна система оплати праці; недосконала процедура атестації персоналу, недосконала система підвищення кваліфікації. У першу чергу, слід звернути увагу саме на ці фактори.

Одним із заходів удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення процедури атестації персоналу. Для підвищення ефективності існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» пропонується впровадження в систему управління персоналом підприємства процедури ассесмент-центру. Ще одним заходом удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження коучингу в управління персоналом на підприємстві. Щодо такого заходу як вдосконалення діючої

системи матеріальної мотивації персоналу, то вдосконалення його пропонується через впровадження системи грейдів на підприємстві.

Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» зросте на 4,56 тис.грн./ос. або 1,03%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо управління трудовими ресурсами на підприємстві. ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» отримає наступні переваги від впровадження запропонованих заходів в управління трудовими ресурсами на підприємстві: валідна оцінка індивідуального потенціалу, не схильна до впливу умов роботи, оцінок і схильностей керівництва компанії; об'єктивні процедури, оцінюють всіх учасників за релевантними якостям або здібностям з використанням еквівалентного стандарту; можливість дізнатися індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури поза звичним робочого оточення; можливість визначити специфічні сильні і слабкі сторони кожного учасника і використовувати цю інформацію для визначення кар'єри та розвитку; формування групи резерву людей з високим управлінським потенціалом, які після відповідної підготовки могли б зайняти управлінські посади з високою ймовірністю успіху. Впровадження запропонованих заходів в управління трудовими ресурсами надасть і певні переваги для персоналу ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»: рівні можливості для демонстрації свого потенціалу незалежно від нинішніх робочих обов'язків і результатів праці; краще розуміння того, що робить менеджер і які якості йому необхідні; можливість висловити свої інтереси, цілі та очікування щодо кар'єри в умовах, спеціально створених для ефективного використання інформації; можливість дізнатися через зворотний зв'язок про свої сильні і слабкі сторони і загальному потенціалі для цілей саморозвитку; можливість приймати рішення щодо своїх особистих планів в області кар'єри і життєві цілі на основі більш широкої інформації. Реалізація запропонованих заходів у ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки

робота з персоналом будуватиметься на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності персоналу у зв'язку зі стабілізацією колективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимбеков Т.А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. 2016. № 38. С. 183-187.
2. Багрій К. Л. Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, (1-2), 2017. С. 344-350.
3. Блохін П.В. Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10.
4. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці. К.: МУФ. 2018. 9 с.
5. Богацька Н., Гендега, А. (2020). ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ТРУДОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА. ЛОГОС. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6740>
6. Богацька Н., Мельник, Ю. (2018). Інноваційні методи управління трудовими ресурсами на підприємстві. ЛОГОС. МИСТЕЦТВО НАУКОВОЇ ДУМКИ, (1), 2018. С.27-29.
7. Бойко О. Г. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. 2015. С. 14–19. URL: [https://zenodo.org/record/18070/files/03\\_2\\_boyko-6.pdf](https://zenodo.org/record/18070/files/03_2_boyko-6.pdf)
8. Бойченко О., Тимченко Н. COVID-19: як зменшити вплив пандемії на співробітників. «Вісник» 2020 URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100017006-covid-19-yakzmenshiti-vpliv-pandemiyi-na-spivrobitnikiv>
9. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72-78.
10. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко



А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. №56.

11. Виклики для бізнесу у зв'язку з пандемією COVID-19 URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/covid-19.html>

12. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах // Економіка і організація управління. 2019. Вип. 1. С. 33-42.

13. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL:: <http://libfree.com/index.php>

14. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29-37.

15. Герасименко О.О. Дистанційна зайнятість як тренд цифрової економіки: нові можливості, нові соціальні ризики// Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 23–24 жовт. 2019 р. К. : КНЕУ, 2019. С. 228-231.

16. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств//Проблеми економіки. № 3 (41), 2019 р. С. 91-99.

17. Головні зміни: управління персоналом у світі коронакризи URL:: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/trendi-upravlinnya-personalom-v-koronakrizu-doslidzhennya-deloitte-ostanni-novini-50109720.html>

18. Грішнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики // Вісник економічної науки України. 2016. №2. С. 52–56.

19. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1(47). С. 30-35.
20. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 9. С. 37-41.
21. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347.
22. Дідченко О. І. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів. Запорізька державна інженерна академія, 2014. С.185-192.
23. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. Вип. 2. С. 78-83.
24. Занора В.О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень / Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія / В.О. Занора, С.В. Войтко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 224 с.
25. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7–14
26. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7055>
27. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
28. Колот А. М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток в

XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1. С. 97-125.

29. Колот А., Герасименко О. (2020) Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>

30. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

31. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб, Питер Ком, 2008. 896с.

32. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 118–124.

33. Кулицький С. Проблеми розвитку економіки України, обумовлені пандемією коронавірусу COVID-19 у світі, та пошук шляхів їх розв'язання // Україна: події, факти, коментарі. 2020. № 9. С. 47–53.

34. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Альфа-Пресс, 2016. 944 с.

35. Офіційний сайт аналітичного агентства IDC URL: <https://www.idc.com/cis>

36. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

37. Панькова, О., Касперович, О. (2020). Потенціал цифровізації у відновленні сфери праці та зайнятості України в умовах пандемії COVID-19. Збірник наукових праць ЛОГОС, 72-76. <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.26>

38. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 429–434.

39. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Л. Петрова; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.

40. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.

41. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії URL: <http://hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590>

42. Погребняк, А. Ю. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Погребняк, І. М. Ліннік / Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – Електронні текстові дані (1 файл: 269 Кбайт). – 2018. – Вип. 12.

43. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття // Управління розвитком, 2014. - № 9. - С. 150-151.

44. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства // Економіка і суспільство 2018. №16. С. 461-467.

45. Сапега А. О. Трудовые ресурсы как элемент деятельности организации Современные исследования. 2018. Вип. 5 (9).

46. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019.- 468 с.

47. Ситницький М.В. Напрями вдосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка серія "Економіка". №8(161). 2014. С. 56-59.

48. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8816>

49. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] за р. та наук. роф. к.е.н., роф. В.М. Данюка. / К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

50. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом// Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», 2018 № 4(15). С.225-228.

51. Череп А.В., Сьомченко В.В. Соціально-економічна сутність категорії «трудові ресурси» в промисловому секторі економіки // Вісник Запорізького національного університету. 2011. №1(9). С. 78-84.

52. Як зменшити вплив пандемії на співробітників URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=21594>

53. Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., Grishnova, O. (2019). ICT and Economic Growth: Links and Possibilities of Engaging. Intellectual Economics, 13(1), 93-104

54. Building the Digital HR Organization. Accenture URL: [https://www.accenture.com/t20160826T013813\\_w\\_usya/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/MainPages/Documents/Global/Accenture-Digital-Disrupts-HR.pdf](https://www.accenture.com/t20160826T013813_w_usya/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/MainPages/Documents/Global/Accenture-Digital-Disrupts-HR.pdf).

55. Hight-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent roles of organisations identification. Ahmed Mohammed, Paul Bottomley, Julian Gould Williams, Wessam Abouarghoub, Sophie Lythreatis//Human Resource Management Journal. 2019.

56. Lengnick-Hall, C. A. (2018) Interactive human resource management and Strategic Planning / C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. New York : Quorum Books, Pp. 196.

57. Marcus Vinicius de Miranda Castro, Mariana Lopes de Araújo, Andréia Miguens Ribeiro, Gisela Demo, Pedro Paulo, Murce Meneses.

Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths// Journals/Revista de Gestão/Volume 27 Issue 3. [Электронный ресурс] 2020.

58. Michael Stephan, Shinichiro Uzawa, Erica Volini, Brett Walsh, Roberta Yoshida. Digital HR: Revolution, not evolution [URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html#endnote-1>].

59. Talent Chaser 2020[URL: <https://talentchaser.com/tc/services/evidence-based-recruitment/>].

60. Top Human Resource Software Products URL: <http://www.capterra.com/human-resource-software/>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «ІС-Бітрікс-Україна»  
 Територія \_\_\_\_\_  
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю  
 Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_  
 Середня кількість працівників, осіб \_\_\_\_\_  
 Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2020	01	01
25610635		
8036100000		
240		
63.11		

Адреса, телефон

**1. Баланс**  
**на 31 грудня 2019 р.**  
**Форма № 1-м**

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	( )	( )
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	438,8	355,1
первісна вартість	1011	729,5	803,9
знос	1012	( 290,7 )	( 448,8 )
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	438,8	355,3
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	2302,9	1692,2
у тому числі готова продукція	1103	2295,4	1681,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5640,7	1037,1
Дебіторська заборгованість за	1135	-	18,5

розрахунками з бюджетом			
у тому числі з податку на прибуток	1136		18,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1109,2	820,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	659,5	1503,5
Витрати майбутніх періодів	1170	8,0	6,3
Інші оборотні активи	1190	19,9	41,4
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>9740,2</b>	<b>5123,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>10179,0</b>	<b>5478,6</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2138,3	3593,7
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2975,9</b>	<b>4431,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>139,6</b>	<b>103,7</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4104,3	465,3
розрахунками з бюджетом	1620	642,0	147,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	209,2	-
розрахунками зі страхування	1625	4,9	15,3
розрахунками з оплати праці	1630	133,5	33,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2178,8	282,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>7063,5</b>	<b>943,6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>10179</b>	<b>5478,6</b>

**2. Звіт про фінансові результати  
за 31 грудня 2019 р.**

Форма № 2-м

1801007



Стаття	Код за ДКУД		
	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28477,3	55459,5
Інші операційні доходи	2120	351,4	428,1
Інші доходи	2240	35,9	22,2
<b>Разом доходи</b> (2000 + 2120 + 2240)	<b>2280</b>	28864,6	55909,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 19884,7 )	( 46357,6 )
Інші операційні витрати	2180	( 7094,0 )	( 7373,5 )
Інші витрати	2270	( 54,2 )	( 266,8 )
<b>Разом витрати</b> (2050 + 2180 + 2270)	<b>2285</b>	( 27032,9 )	( 53997,9 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1831,7	1911,9
Податок на прибуток	2300	( 322,4 )	( 361,3 )
<b>Чистий прибуток (збиток)</b> (2290 - 2300)	<b>2350</b>	1509,3	1550,6

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «ІС-Бітрікс-Україна»  
 Територія \_\_\_\_\_  
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю  
 Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_  
 Середня кількість працівників, осіб \_\_\_\_\_  
 Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2021	01	01
25610635		
8036100000		
240		
63.11		

Адреса, телефон

### 1. Баланс на 31 грудня 2020 р. Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>1000</b>		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	( )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,2	
Основні засоби:	1010	355,1	684,4
первісна вартість	1011	803,9	13,279
знос	1012	( 448,8 )	( 643,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>355,3</b>	<b>684,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	1103	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Гроші та їх еквіваленти	1165	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	1170	6,3	13,9
Інші оборотні активи	1190	41,4	147,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>5123,3</b>	<b>6524,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>5478,6</b>	<b>7208,4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4431,3</b>	<b>5616,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>103,7</b>	<b>248,6</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	1620	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	
розрахунками зі страхування	1625	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	1630	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	282,2	899,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>943,6</b>	<b>1343,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>5478,6</b>	<b>7208,4</b>

**2. Звіт про фінансові результати  
за 31 грудня 2020 р.**

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42915,5	28477,3
Інші операційні доходи	2120	85,6	351,4
Інші доходи	2240	184,7	35,9
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	43185,8	28864,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32882,5)	( 19884,7 )
Інші операційні витрати	2180	( 8825,6 )	( 7094,0 )
Інші витрати	2270	( 28,5 )	( 54,2 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	(41736,6)	( 27032,9 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1449,2	1831,7
Податок на прибуток	2300	( 260,9 )	( 322,4 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	1188,3	1509,3

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)

## Додаток Б

## PEST - аналіз ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»

Групи факторів	Фактор	Стан фактору	Напрямок впливу	Вага	Бали	Важливість фактору
Політичні	Пандемія Covid 19	«Пандемія коронавірусу вплинула на глобальні політичні процеси. Загострилася конфронтація США і Китаю, посилилася напруженість між США і ЄС, Євросоюзом і Росією. Пандемія коронавірусу актуалізувала системні проблеми країни, які накопичувалися всі роки незалежності: медичну реформу, зруйновану систему протиепідеміологічного захисту»	-	10,0	3	-30,0
	Членство у СОТ	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку товарів та послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку	+	3,33	1	3,33
	Політична нестабільність	Масштабні проведення ООС на території України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світових ринках продовольчих товарів	-	6,67	2	-13,33
Всього						-40,0
Економічні	Пандемія Covid 19	«Сфера економіки найбільш критично постраждала внаслідок пандемії COVID-19, адже бізнес практично був зупинений. Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік ВВП України впаде на 4,8% (хоча раніше навпаки очікувалося зростання на 3,7%), а безробіття становитиме 9,4%. МВФ малює для України ще менш оптимістичні перспективи: 8,2% падіння ВВП і більше 12% безробіття»	-	10,00	3	-30,00
	Податкове законодавство населення в зв'язку з кризою, зниження купівельного попиту	«1 січня 2018 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2017 року № 1797-VIII. З 1 жовтня 2020 розширилося коло підприємців, які будуть зобов'язані застосовувати РРО незалежно від обсягу доходу. З 1 січня 2021 року право приймати готівку без РРО залишиться тільки у ФОПів 1-ї групи. Всі інші єдинники незалежно від річного доходу будуть зобов'язані застосовувати РРО»	+	10,00	3	30,00
	Збільшення за бюджетом на 2020 рік мінімальної з/п	Мін. з/п з «01.01.2020 – 4723 грн. з 01.01.2021 – 6000 грн.»	+	3,33	1	3,33
	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	«У 2019 року зростання споживчих цін в Україні сповільнилося до 4,1% в порівнянні з 9,8% в 2018 році. За даними Держстату, середньорічна інфляція в 2019 році (січень-грудень до січня-грудня попереднього року) знизився до 7,9 % з 10,9% роком раніше»	-	6,67	2	-13,33

## Продовження Додатку Б

Групи факторів	Фактор	Стан фактору	Напря м впливу	Ваг а	Бал и	Важливість фактору
Всього						-10
Соціальні	Пандемія Covid 19	Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік безробіття становитиме 9,4%. МВФ малює для України ще менш оптимістичні перспективи: більше 12% безробіття»	-	10,00	3	-30,00
	Імідж підприємства на ринку	Підприємство вже встигло завоювати довіру споживачів даного сегменту ринку	+	6,67	2	13,33
Всього						-16,67
Технологічні	Інновації, що стосуються виробничих процесів	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі.	+	3,33	1	3,33
	Інші технологічні інновації	Оновлення процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку.	+	6,67	2	13,33
	Вимоги до кваліфікації працівників	Всі працівники, які задіяні в діяльності підприємства мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники.	+	3,33	1	3,33
Всього						19,99
ВСЬОГО						-63,34

Джерело: складено автором

**Система показників, що характеризує проблеми  
в управлінні трудовими ресурсами ТОВ «ІС-Бітрікс-Україна»**

Проблеми	Підпроблеми	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Сума балів
Недосконала система підбору та відбору персоналу	Відсутність аналізу причин плинності кадрів	3	3	2	8
	Відсутність політика регулювання чисельності персоналу	1	2	1	4
	Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії	4	3	5	12
Непрогресивний підхід до управління персоналом	Використання переважно бюрократичної моделі управління персоналом	2	3	5	10
	Підхід до людини як до другорядного ресурсу	1	1	1	3
	Традиції, що склалися в організації	1	1	1	3
	Відсутність у працівників відділу кадрів, необхідних для застосування прогресивних підходів до управління персоналу	2	2	1	5
Соціально-психологічний клімат	Недосконала та «забюрократизована» організаційна структура	1	1	1	3
	Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу	2	2	1	5
	Співробітникам не надано право діяти для поліпшення діяльності організації	2	2	1	5
Відсутність системи управління трудовою кар'єрою	Недосконала система підвищення кваліфікації	4	5	5	14
	Відсутність працівника відділу кадрів з планування трудової кар'єри	1	1	1	3
	Додаткові витрати на формування системи управління кар'єрою	1	1	1	3

## Продовження Додатку В

Проблеми	Підпроблеми	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Сума балів
Відсутність системи розвитку персоналу	Незадовільний стан розробки і впровадження атестаційної політики	2	1	2	5
	Небажання кваліфікованих працівників бути наставниками	1	2	1	4
	Недооцінка керівництвом значення атестації	2	1	2	5
	Відсутність працівника відділу кадрів з атестації	2	3	4	9
Неефективна система оплати та стимулювання праці	Обмежені фінансові можливості організації	1	1	1	3
	Відсутність порядку преміювання, стимулювання	4	5	5	14
	Недосконала система оплати праці	5	5	5	15



## Вартість проведення оцінки персоналу методом ассесмент-центру від ТОВ «HR-практика»

